

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ



Podnikatelský plán společnosti

Business Plan of the Company

Student: Bc. Monika Neubauerová

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Neubauerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelský plán společnosti
Business Plan of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Praktická část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
RICHARDSON, B.; RICHARDSON, R. *Business planning an approach to strategic management*. 1. vyd. London: Potman, 1990. 236 s. ISBN 0-273-03760-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Dr. Ing. Zuzany Čvančarové a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě 30.4.2010

vlastnoruční podpis autora

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za cenné připomínky a odborné vedení, které mi velice pomohly při psaní této práce. Dále firmě NC GROUP CZ s. r. o., jmenovitě pak panu Liborovi Novákovi a Jaroslavovi Machovi.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	PODNIKATELSKÝ PLÁN	4
2. 1	<i>Plánování obecně</i>	4
2. 2	<i>Obecně podnikatelský plán</i>	6
2. 3	<i>Struktura podnikatelského plánu</i>	7
2. 3. 1	Popis podniku	7
2. 3. 2	Popis výrobku	8
2. 3. 3	Výrobní proces	9
2. 3. 4	Trh	11
2. 3. 5	Marketingový plán	14
2. 3. 6	Organizační plán	15
2. 3. 7	Finanční plán	15
2. 3. 7. 1	<i>Výkaz zisku a ztrát (VZZ)</i>	16
2. 3. 7. 2	<i>Rozvaha</i>	17
2. 3. 7. 3	<i>Analýza ukazatelů</i>	18
2. 4	<i>Metodiky použité v podnikatelském plánu</i>	22
2. 4. 1	Rozhovor	22
2. 4. 2	Srovnávací matice	22
2. 4. 3	Analýza SLEPT	22
2. 4. 4	Funkční organizační struktura	22
2. 4. 5	Metoda Herryho Pollaka	23
2. 4. 6	Dotazník	24
3	SPOLEČNOST NC GROUP CZ S. R. O.	25
3. 1	<i>Popis výrobku</i>	28
3. 1. 1	Ocelové konstrukce	28
3. 1. 2	Montované haly	28
3. 1. 3	Zábradlí	29
3. 1. 4	Schodiště	30
3. 1. 5	Dopravníky	30
3. 1. 6	Brány	30
3. 2	<i>Výrobní proces</i>	32
3. 3	<i>Trh</i>	34

3. 3. 1 Analýza makroprostředí – SLEPT	34
3. 3. 2 Analýza mikroprostředí	40
3. 4 Marketing	44
3. 5 Organizační plán	45
3. 6 Finanční plán	48
3. 6. 1 Analýza ukazatelů	48
3. 6. 1. 1 Rentabilita	48
3. 6. 1. 2 Aktivita	49
3. 6. 1. 3 Likvidita	50
3. 6. 1. 4 Zadluženost	52
3. 6. 2 Predikce na období 3 let	53
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	56
5 ZÁVĚR	59
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk a symbolů	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 ÚVOD

V roce 1989 došlo v České republice k transformaci politického a hospodářského systému, což mělo za následek spoustu změn týkajících se i podnikání. Mezi pozitivní změny bezesporu patří velký nárůst nových podniků. Ze statistiky vyplývá, že 90 % začínajících malých a středních podniků nepřežije prvních pět let svého podnikání. Problém je v nedostatečných znalostech a schopnostech podnikatelů a v ekonomické situaci na trhu.

Mezi základní prvky, které mají napomáhat k udržení se na trhu, patří podnikatelský plán. Ten by měl ujasnit spoustu otázek, jejichž zodpovězení by mělo usnadnit určitá rozhodnutí už při založení podniku nebo při jeho fungování. Jde o systematický přístup k rozhodování ve všech fázích života podniku. Podnikatelský plán díky shromážděným informacím má přesvědčit o reálnosti a úspěchu podnikání i z dlouhodobého hlediska.

Téma Podnikatelský plán společnosti jsem si nevybrala sama, ale byla jsem o jeho vypracování požádána společností NC Group CZ s. r. o. Tato společnost si uvědomuje, jak je podnikatelský plán důležitý, a protože jí chyběl, rozhodla se pro jeho vyhotovení. Sama na to nemá odborníky, a proto mě poprosila o pomoc.

Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán pro společnost NC Group CZ s. r. o., který se tak stane výchozím bodem pro jeho možné budoucí využití, například při realizaci žádosti o úvěr v bance, a který si pak bude upravovat dle podnikových potřeb.

V práci vycházím z poznatků, které jsem získala během mého dvouletého navazujícího studia na Vysoké škole Báňské – technické univerzitě Ostrava, z odborné literatury a z konzultací v uvedené společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická se bude zabývat popsáním náležitostí, které by měl podnikatelský plán obsahovat. Praktická se zaměřuje na samotný popis společnosti NC Group CZ s. r. o. a její možný budoucí vývoj.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

2. 1 Plánování obecně

Plánování je potřebné v začátku, průběhu reálného života, při poklesu nebo i při prodeji podniku. Pojí se tedy s podnikáním ve všech jeho stádiích. Úspěšné podniky využívají různé úrovně plánování a také různé druhy plánů.

Podnikatelské plánování je tedy neustálý proces, který je velmi důležitý, a dobrý podnikatel nikdy neváhá modifikovat své plány, aby využil příležitosti a odvrátil hrozby stojící před jeho podnikem.¹

Plánovací proces se stává ze 3 stupňů:

1. Porozumění kde podnik je: Porozumění podnikovému produktu nebo službě, konkurenční výhodě vzhledem k produktu či službě. Porozumění, kdo jsou podnikoví zákazníci, proč a jak nakupují od podniku produkt či službu. Porozumění podnikovým silným a slabým místům. Porozumění podnikovým příležitostem a hrozbám na trhu.
2. Rozhodnutí, kam chce podnik jít: Rozhodnutí podniku, jaké jsou jeho cíle a cíle majitele podniku. Vytvoření specifických měřítek podnikem, které budou signalizovat, že stanovené cíle byly dosaženy.
3. Plánování, jak se tam podnik dostane: Vytvoření strategie, která bude nápomocná v dosahování stanovených cílů. Vypracování marketingového plánu. Vypracování finančního rozpočtu.

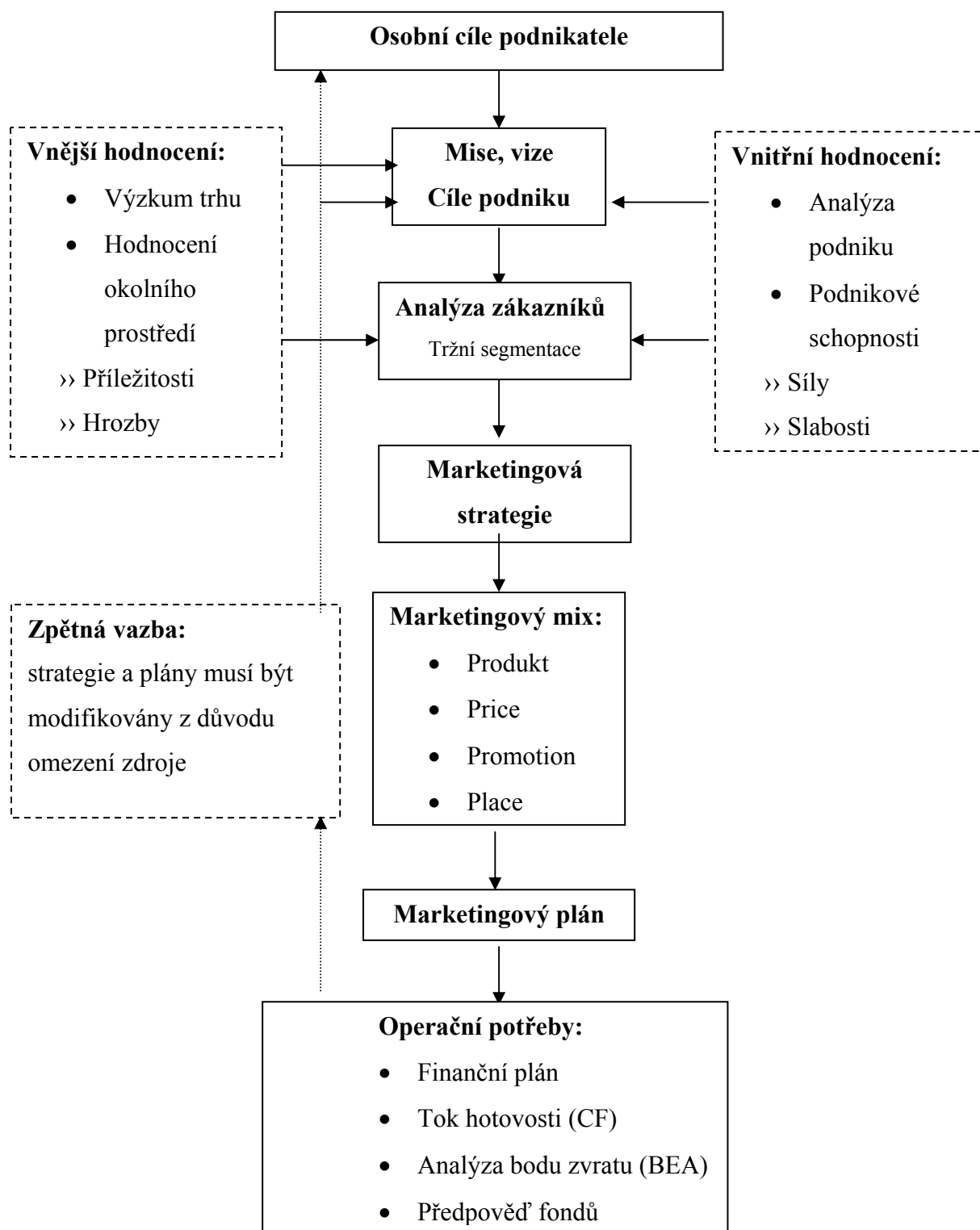
Plánování je nezbytnou součástí každého podnikání bez ohledu na jeho charakter, jakékoliv vývojové fáze podnikatelského subjektu, bez ohledu na jeho úspěšnost či existenční problémy. Plánování je nekončící činnost každého aktivního podnikatele.²

Pro znázornění plánování je níže uvedeno Schéma plánovacího procesu. V současné době je brán marketingový mix trochu odlišně. Nejde již pouze o 4P, ale 4P + 4C (Customer solution, Cost to the Customer, Convenience, Communication), kde daná 4C vyjadřují zaměřenost na zákazníka. Vyrábí se podle potřeb zákazníka.

¹ KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

² KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Obr. 2.1: Schéma plánovacího procesu



Zdroj: Koráb, V.; Režňáková, M.; Peterka J. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

2. 2 Obecně podnikatelský plán

Podnikatelský plán je nezbytným dokumentem konkretizující podnikatelský záměr nejen při založení nového podniku či společnosti a jeho nového směru rozvoje, ale také ve všech případech, kdy management usiluje o kapitálové posílení firmy, ať již cestou úvěrových výpůjček nebo emisí cenných papírů. Je to většinou právě podnikatelský plán, který přesvědčí banky nebo individuálního investora, aby poskytl finanční podporu. Potencionální investory, finančníky a obchodní partnery bude nejvíce zajímat při rozhodování o vložení kapitálu finanční stránka plánu.

V rámci podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, nástroj kontroly (srovnání plánovaných a skutečných hodnot) nebo jako základ v diskuzích, týkajících se budoucího vývoje podniku. S ohledem na to, pro koho je podnikatelský plán určen, bude mít i jiné potřeby na obsah informací.

Podnikatelský plán si může vlastník podniku vypracovat sám, to znamená, že se spolehne na vlastní síly, nebo si může najmout specializovanou firmu. Pokud podnikatel neví, jak se podnikatelský plán sestavuje, je určitě lepší varianta, najmout si odborníka. Zodpovědnost za konečnou verzi podnikatelského plánu má vždy vlastník (zadavatel) podniku. U sestavení podnikatelského plánu platí pravidlo, že veškeré údaje jsou uvedeny podle nejlepšího svědomí a vědomí.

Informace potřebné ke zpracování podnikatelského plánu lze získat na úřadech, obchodních sdruženích, místních správních úřadech, od účetního (pokud nějakého podnikatel má), zákazníků, dodavatelů, právního poradce, pojišťovacího poradce.

Rozsah podnikatelského plánu by neměl přesáhnout 40-50 stran a měl by se skládat ze tří základních částí. První část je popisná, druhá je tzv. číselná (počet zaměstnanců podniku, obrat, investice, zisk) a poslední třetí část je příloha (obrázky, studie trhu, podrobné výpočty, smlouvy a další důležité podklady).

Podnikatelský plán by měl být jednoduchý, srozumitelný, přesný, stručný, realistický, logický, pravdivý a logický.

2. 3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu je individuální pro každý podnik. Odlišnosti jsou dány především ve formálním pojetí podnikatelského plánu. Následující popisy některých atributů, by měl mít každý.

Titulní strana podnikatelského plánu by měla obsahovat název podniku, jeho adresu, jméno a telefon kontaktní osoby. Neměl by na titulní straně chybět pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám a podnikům je dovoleno pouze se souhlasem autora nebo výše uvedeného podniku.“ Vedle názvu by měla být umístěna značka podniku, která se dále objevuje v záhlaví každé stránky.

Důležitou částí při rozhodování investora, zda se vůbec bude podnikatelským plánem zabývat, se jeví část **shrnutí**, která navazuje na **titulní stranu**. **Shrnutí** není úvod ale je chápáno jako zhuštěné představení toho, co je na dalších stránkách popsáno podrobněji. Po prozkoumání **shrnutí** by mělo být investorovi jasné, o jaké výrobky či služby a trhy jde, jakou mají kompetenci klíčové osoby podniku, jakou částku by měl investor do podniku vložit a jaké bonusy popřípadě rizika mu vložený kapitál přinese. **Shrnutí** by mělo mít rozsah 2 až 4 strany.

Na **shrnutí** navazuje **obsah**, nebo-li mapa, podle které se lze orientovat v podnikatelském plánu. Investory podnik může ztratit, pokud bude mapa nepřehledná, matoucí nebo zavádějící. Každá hlavní část plánu musí být označena číslem a odpovídajícím číslem musí být označeny i jednotlivé stránky.

Na **obsah** dále navazuje popis podniku, popis výrobku, výrobní proces, trh, marketing, organizační plán a zakončením je finanční plán. Tyto části jsou popsány níže.

2. 3. 1 Popis podniku

Jestliže se nejedná o nově založený podnik, je potřeba na začátku popsat krátký historický nástin podniku. Z popisu by měl být patrný datum založení a zahájení podnikové činnosti, idea produktu, tak i motivace k založení podniku. Dále pak i oblast činnosti podniku, která se rovněž zapisuje do obchodního rejstříku.

Na výše uvedené informace navazují údaje o konkrétních výrobcích, resp. službách a typu zákazníků, pro které je výrobek či služba určena. U konkrétního výrobku se zaměřujeme na druh a jeho přednosti, ale také i strategie, díky nimž získá podnik

konkurenční výhodu ve srovnání s výrobky konkurence. U výrobků se dále zajišťuje odpověď na tři ekonomické problémy: „Pro koho, kolik a jak bude podnik vyrábět.“

Došlo-li v dosavadním rozvoji podniku k podstatným změnám, jako je např. výměna vedení, prodej nebo reorganizace výrobních skupin, očekávají investoři a další zainteresované osoby odpovídající popis v podnikatelském plánu.

Očekávaný popis budoucího vývoje se zaměřuje na cíle, jakých chce v určitém časovém úseku podnik dosáhnout. Formulace vytyčených cílů by měly být krátké a trochu reklamní. Pokud se určí cíle, je důležité, aby byly uvedeny i strategie k jejich dosažení.

V podnikatelském plánu by mělo být uvedeno, kdo podnik vede a jaké má know-how. Předpokládá se, že pro zainteresované strany je znalost oboru, profesní zkušenost a dosavadní úspěchy zaměstnanců více jak akademický titul.

V popisu podniku by neměly chybět údaje o vlastnických poměrech a právní formě. Kopie smluv do popisu ale nepatří.

2. 3. 2 Popis výrobku

Na začátku popisu výrobku se musí zodpovědět otázka: „Které problémy má tento výrobek řešit a zda se jedná o výrobek zcela nový nebo výrobek, který je již na trhu nabízen.“ Pokud je plán tvořen pro nějakého investora, nejvíce ho zajímá hlavní oblast použití výrobku spolu s jeho vlastnostmi.

Nesmí se v popise opomenout zaznamenat technologické funkce, ale nemusí se zacházet do podrobností. Je tedy důležité, aby se nezapomínalo na popis výrobku především z hlediska zákazníka. Díky tomu nemusí docházet k nesrozumitelnostem v důsledku příliš velkého množství odborných termínů.

K ukázce vnějšího vzhledu výrobku mohou dobře posloužit barevné prospekty či výkresy uvádějící rozměry. Do přílohy podnikatelského plánu mohou být vloženy obrázky výrobků společnosti.

V popise se může vyskytnout i srovnávací matice. Jedná se o matici, ve které srovnáváme výrobek daného podniku s výrobkem konkurenta. Ve sloupcích matice jsou parametry a ceny, v řádcích vlastní a konkurenční výrobky. V jednotlivých polích matice jsou uvedeny údaje o parametrech a znacích. Z matice pak jednoznačně vyplývají přesvědčovací argumenty pro získání potřebného kapitálu, protože matice poskytuje informace o přednostech a slabinách vlastních a konkurenčních výrobků.

Nedílnou součástí popisu výrobku by měly být služby doplňující nabídku výrobku. Jedná se například o opravářské a údržbářské práce, servisní podporu zákazníkovi, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace a montáž či poradenské služby.

Popis výrobku by měl být uzavřen stručným nástinem příští výrobní generace a její výkonnosti. Předpokládá se, pokud bude držet výrobek krok s technickým pokrokem, pak bude úspěšný, prodejný a zaručí firmě konkurenční výhodu.

2. 3. 3 Výrobní proces

Díky popisu výrobního procesu získá podnik konkurenční výhody vyplývající z výroby nebo obtížně charakterizovatelné výrobní procesy. Podrobnost a rozsah popisu závisí na tom, jaký význam má pro podnik výroba.

V popisu výroby jsou následující kroky³:

1. Výrobní strategie

- výrobní strategie říká, jak přispívá k úspěchu podniku
- pokud podnik má vlastní výrobu, je třeba v podnikatelském plánu charakterizovat personál, zařízení a strojový park a materiálové náklady, přitom je důležité zdůraznit přednosti vlastní výroby: předstih v know-how, nízké náklady, výrobní prostory nebo stroje
- podniky často volí strategii, která se omezuje pouze na výrobu klíčových komponentů a dále na konečnou montáž a kontrolu jakosti.
- jakou strategii nakonec podnik zvolí, závisí na konkrétních případech, ale musí být vždy vysvětlena

2. Výrobní metody

- popis výrobních metod představuje v některých případech těžký úkol, proto se v podnikatelském plánu využívají jednoduché diagramy nebo postupové plány jako doplněk textu
- odborné výrazy a komplikované technické popisy mohou podnikatelský plán zbytečně zatěžovat, proto by měly být podány zjednodušeně (v některých případech se píše v poznámce pod čarou)

³ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán (Předpoklad získání potřebného kapitálu)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

- v případě, že podnik vyrábí více podobných výrobků srovnatelnými metodami, popíše se pouze jedna, která platí pro všechny příbuzné výrobky
- z popisu musí být patrné, o jaký typ výroby se jedná (kusová, sériová nebo hromadná)
- popis může být stručný, především u něj musí být jasný princip výroby
- v podnikatelském plánu musejí být popsány výrobní rizika a opatření k jejich snížení

3. Stroje a zařízení

- z popisu strojů a zařízení vyplývá, jaké kroky výrobního procesu jsou realizovány na jakých strojích, kdy se nakupují stroje a zařízení, kolik stojí a kdy byl nebo má být první zkušební provoz zařízení či stroje
- pokud výrobní závod není v místě sídla podniku, popisujeme umístění zařízení

4. Personál

- v popisu personálu se zaměřuje plán na časovou náročnost zpracování personálu, speciální kvalifikace a morálka personálu
- důležité jsou i údaje o průměrné nemocnosti a fluktuaci zaměstnanců

5. Výrobní kapacity

- kolik kusů lze vyrobit a jak se budou výrobní kapacity dále vyvíjet
- v plánu se posuzuje zda budoucí objem výroby souhlasí s plánovanými odbytovými údaji a v jakém rozsahu jsou naplánovány rezervní kapacity

6. Materiální zabezpečení

- důležité je popsat vztahy podniku k dodavatelům, vyjmenovat nakupované díly, které představují klíčové součástky a nadprůměrným nákupním rizikem
- následující body slouží jako náměty pro popis rizik zásobování a výběru dodavatelů⁴:
 - ceny polotovarů a cenové výkyvy,
 - důvěryhodnost dodavatelů vzhledem k dodržování termínů,
 - jakost polotovarů,
 - výrobní kapacita dodavatelů,
 - dostupnost nakupovaných komponentů v několika budoucích letech,

⁴ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán (Předpoklad získání potřebného kapitálu)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

- termíny dodávek a z toho vyplývající kapacita skladů,
- reference a vlastní zkušenosti s dodavateli,
- vzdálenost dodavatelů, resp. přepravní náklady.

7. Místo výroby

- zda se vyrábí přímo na místě sídla nebo zda se výrobní budovy nachází na jiném místě než je sídlo společnosti

2. 3. 4 Trh

K dosažení prosperity a růstu potřebuje podnik získat zákazníky, kteří budou v dostatečném množství a dostatečně dlouhou dobu kupovat zboží za ceny, které přinesou firmě požadovaný zisk.

Abychom mohli získat potřebné informace o trhu, musíme ho analyzovat. Analýza trhu je důležitou součástí podnikatelského plánu kvůli zjištění prodejnosti výrobků. Díky prezentaci výsledků analýzy mohou poskytovatelé kapitálu lépe porozumět velikosti trhu a faktorům, které podstatně ovlivňují poptávku.

Pro správné zjištění informací o trhu využíváme analýzu trhu vzhledem k výrobku, tedy systematický sběr a vyhodnocování informací o všech faktorech, které mají vliv na poptávku po výrobku a na strategii prodeje. Analýza trhu by měla odpovídat na následující otázky⁵:

- 1) Kdo jsou současní a budoucí zákazníci? V čem spočívá jejich konkrétní potřeba a jak se dá ovlivnit?
- 2) Jakými výrobky jsou kryty potřeby zákazníků? Kde zákazníci výrobky kupují? Jaká kritéria u zákazníka rozhodují o koupi?
- 3) Které faktory ovlivňují a budou ovlivňovat poptávku?
- 4) Kolik zákazníků má v současnosti podnik a kolik jich očekává v budoucnosti? Ve kterých oblastech žijí?

Na základě odpovědí na tyto otázky, může podnikatelský plán odhadnout tržby a určit potřebná odbytová opatření.

⁵ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán (Předpoklad získání potřebného kapitálu)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

Analýza trhu má tyto kroky⁶:

1. Získávání informací

- informace se získávají o odvětví, zákaznících a konkurenčních podnicích
- informace se hledají v odborných časopisech; ve zprávách a článcích týkajících se příslušného oboru; v podkladech o trhu a/nebo výrobních technologiích od spolků, ústavů pro výzkum trhu, statistických úřadů, redakcí novin a časopisů; v databankách
- důležitým poskytovatelem informací jsou zákazníci, obchodníci, odborníci nebo konkurenční podniky

2. Analýza informací

- je nutné oddělit důležité a nedůležité informace

3. Popis celkového trhu

- popis se zaměřuje na popisnou a kvantitativní charakteristiku trhu
- součástí popisu jsou informace o struktuře výrobců a odběratelů, o nejčastějším použití výrobku, obvyklých odbytových cestách nebo očekávaných změnách týkající se výroby, technologie a odbytu a samozřejmě o příčinách těchto změn
- dále pak popis a vymezení tržních segmentů

tržním segmentem jsou chápáni zákazníci, kteří používají jeden výrobek ke stejnému účelu, a mají proto přibližně stejné potřeby, zákazníci, kteří mohou být dosaženi odbytovými cestami stejného typu a dále zákazníci, kteří mají stejné nákupní chování nebo zákazníci jednoho regionu

hledají se odpovědi na otázky typu⁷:

- 1) Jaký je typický zákazník a v jakých časových intervalech nakupuje?
- 2) Jaké nákupní motivy lze identifikovat?
- 3) Jak zákazníci získávají informace?
- 4) Nakolik budou akceptovány náklady na úpravu a doplňkové výrobky?
- 5) Jaký rozsah servisu je na příslušném trhu obvyklý?

⁶ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán (Předpoklad získání potřebného kapitálu)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

⁷ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán (Předpoklad získání potřebného kapitálu)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

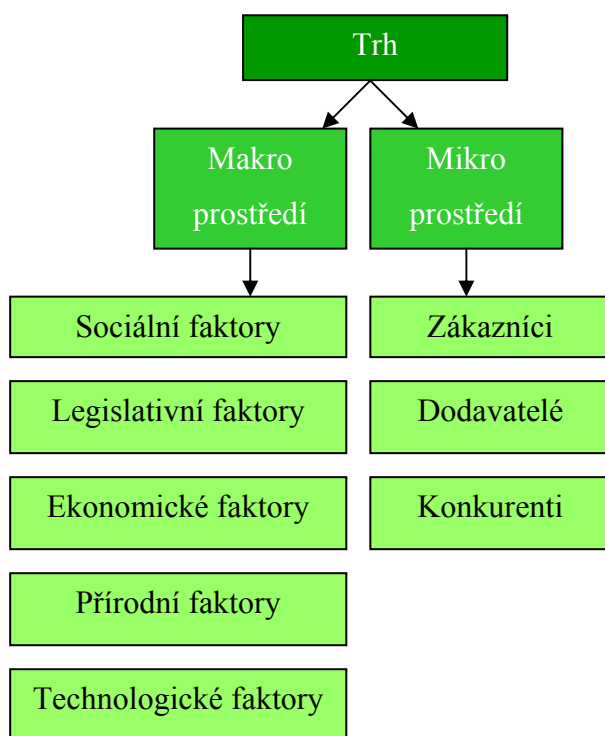
- a nakonec analýza konkurence

- pokud má podnik nalezené cílové trhy a zjistila, že jsou dostatečně velké, aby přinášely zisk a poskytovaly možnost dalšího růstu, pak je čas na prověřování přímé a nepřímé konkurence
- je nutné prozkoumat silné a slabé stránky konkurence
na začátku analýzy konkurence se ptáme na otázku: kdo prodává srovnatelné výrobky nebo to má v úmyslu?
- podrobné informace o konkurentech lze získat z prospektů, informačních brožurek, tisku, webových stránek nebo od osob, které s jsou v kontaktu s konkurentem

konkurent může přijmout proti výrobku firmy řadu opatření:

- snížení ceny,
- zesílení reklamy,
- vývoj vlastního výrobku,
- rozšíření nepravdivé informace o výrobku.

Obr. 2.2: Schéma tržního okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

2. 3. 5 Marketingový plán

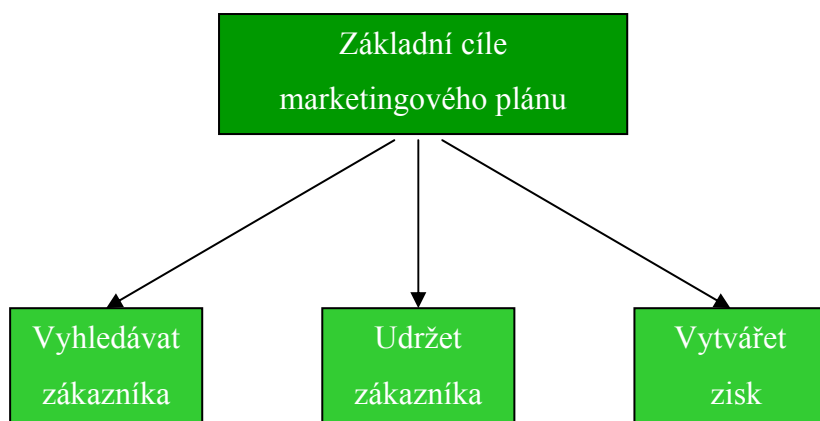
V části Marketingový plán se podnikatelský plán nezaměřuje pouze na nové prostředky, ale především na prodejní a marketingové strategie. Marketingová strategie by měla odpovídat na otázku: „Komu, kdy a v jakém množství bude výrobek prodáván, jaká je představa rozvoje produktů a služeb a možné rozšíření i na jiné trhy než, na kterých dosud společnost působila.“ Marketingové strategie mají pomoci dosáhnout marketingových cílů, které si podnikatel stanovil. V podnikatelském plánu je nutné zdůraznit tyto cíle. Pokud tak nebude učiněno, nemůže být podnik úspěšně řízen.

Pokud již podnik na určitém trhu působí, má možnost poukázat na své předchozí kampaně a jejich úspěšnost, co se z kampaní naučil a jak hodlá používat finance v pokračování či vylepšování marketingových strategií.

V části Marketingový plán se dále zaznamenávají možné prostředky, které by mohly pomoci v prodeji výrobku. Myslí se tím, jakých nástrojů podnik využije ke zviditelnění se a získání nových zákazníků. Samotné prostředky by měly být neotřelé a kreativní, aby zaručili příliv nových zákazníků. Veškerá komunikace podniku a zákazníka musí být profesionální, musí představit přednosti výrobku tak, aby přesvědčila zákazníka o jeho koupi.

Marketing tedy zahrnuje veškeré aktivity sloužící k tomu, aby podnik dosáhl trvalých konkurenčních výhod. Marketingový plán by měl být orientován na dlouhodobou budoucnost.

Obr. 2.2: Schéma základních cílů marketingového plánu



Zdroj: Vlastní zpracování

2. 3. 6 Organizační plán

Organizační plán se skládá z popisu zaměstnanců podniku a jejich dalšího vývoje. Mimořádný význam je dáván této kapitole, protože se předpokládá, že dobrý vývoj podniku je založen především na kvalitních a klíčových osobách.

Při představování osobností podniku v podnikatelském plánu se začíná vzděláním a praktickými zkušenostmi (výhody pro podnik plynou nejen právě z praktických zkušeností osoby, nýbrž i z jejích kontaktů), dále pak jejich povinnostmi a zodpovědností, finančním ohodnocením (pokud se jedná o nadprůměrné ohodnocení, měl by být uveden důvod jejich nadprůměrnosti) a nakonec disponibilními zdroji podniku. Zaměstnance je třeba vyzdvihnout v pozitivním smyslu. Je možné, aby byly přednosti a úspěchy vyzdviženy více než v realitě jsou. Životopisy zaměstnanců mohou být přidány do příloh stejně tak jako reference nebo posudky dřívějších zaměstnavatelů. Rozsah popisu každé osobní charakteristiky závisí na tom, jaký vliv na úspěch záměru příslušná osobnost má. Podle významu osob jsou v pořadí na prvním místě spolupracující společníci, následují zaměstnanci, externí poradci a nespolupracující společníci.

Každý podnik může být popsána s pomocí procesní a organizační struktury, z nichž vyplývá, kdo jaké úkoly přebírá a kdo je komu podřízen. Klasický nástroj znázornění organizační struktury se nazývá organigram. Jestliže v plánu organigram není znázorněn, znamená to, že klíčovým osobnostem nebyly přiděleny úkoly a pravomoci nebo že rozhodující představitel vrcholového vedení nezná základy delegování úkolů a že má sklon k improvizaci. Neznázornění organigramu není pro firmu dobré. Kromě organigramu by měl podnikatelský plán obsahovat tabulkové vyjádření personálního složení.

2. 3. 7 Finanční plán

Hlavním cílem finančního plánování v podnikatelském plánu je ukázat vývoj finanční situace podniku minulé i budoucí.

Finanční plánování se ukázalo jako jedno z netrnitějších etap na cestě k výmluvné a přesvědčivé koncepci podniku. V některých případech se stává, že je potřeba přizvat na pomoc odborníka, nejlépe daňového poradce, ověřovatele nebo podnikového poradce. Tyto osoby mohou být oporou především při zpracování plánovaných bilancí a propočtů plánovaného zisku a ztrát v souladu se zákonem.

Některé podnikatelské plány se zaměřují výhradně a pouze na podklady k finančnímu plánování. V tom případě by ale tabulky a výpočty neměly dominovat. Zásada je, omezit se pouze na podstatné údaje.

V části finanční plánování by se měli objevit části:

- výkaz zisku a ztráty (VZZ),
- rozvaha,
- ukazatelé (rentabilita, aktivita, zadluženost a likvidita).

Vhodné plánovací období je 3-5 let. Zavedené podniky musí kromě podkladů vztahujících se k budoucnosti předložit také rozvahy a VZZ za období posledních 3 až 5 let. Ve výjimečných případech jsou vyžadovány podrobnější výsledky.

Celý finanční plán je lepší zpracovat na počítači. Využít program pro výpočet tabulek, např. excel, je výhodnější, protože v průběhu zpracování plánu dochází k častým změnám.

2. 3. 7. 1 Výkaz zisku a ztrát (VZZ)

Výkaz zisku a ztrát je zákonem předepsané výpočetní schéma sloužící ke zjištění ročního přebytku, resp. schodku (deficitu). Plánovaný VZZ má odpovídat zákonným předpisům, protože pouze tak lze propočítat reálné částky budoucích zisků. Na základě těchto údajů se může vypočítat budoucí hodnota podniku.

Základní myšlenka výpočtu VZZ je jednoduchá: sečtou se všechny výnosy minulého roku a od toho se odečtou všechny náklady. Rozdíl představuje již zmíněný roční přebytek, resp. schodek.

Tab. 2.1: Schématický výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
Tržby
Výkonová spotřeba
Přidaná hodnota
Provozní náklady na vlastní činnost
Odpisy
Provozní zisk (EBIT – Earning before interest and tax)
Čisté nákladové úroky
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT – Earning before tax)
Daň z příjmu
Výsledek hospodaření po zdanění (AET – Earning after tax)

Zdroj: Vlastní zpracování

2. 3. 7. 2 Rozvaha

Rozvaha vytváří přehled o vývoji majetku a vlastního kapitálu podniku a slouží k zhodnocení majetkové a finanční situace podniku. Na základě některých rozvahových položek se propočítávají určité charakteristické veličiny, které se srovnávají s podobnými veličinami obvyklými v příslušném odvětví a posuzují jejich časový průběh. V rozvaze se uvádí veškerý majetek (věci a práva) na straně aktiv a stav finančních prostředků (vlastní a cizí kapitál) na straně pasiv. Aktiva a pasiva se na konci bilance musejí rovnat, to znamená, že mají stejnou výši. Základní princip rozvahy je tedy rovnost aktiv a pasiv.

Tab. 2.2: Rozvaha

AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	Vlastní kapitál
Stála aktiva	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy tvořené ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného účetního období
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
Zásoby	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky
Finanční majetek	Bankovní úvěry a výpomoci
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Zdroj: Vlastní zpracování

2. 3. 7. 3 Analýza ukazatelů

Důležitými ekonomickými pojmy, které by se v podnikatelském plánu měly objevit jsou rentabilita, likvidita a zadluženost podniku. Pro výpočet ukazatelů využíváme údaje zjištěné ve finančním plánu. Je vhodné porovnávat ukazatele v několika po sobě jdoucích obdobích.

→ Rentabilita

Ukazatele rentability patří k nejdůležitějším charakteristikám podnikatelské činnosti. Poměrují zisk s jinými veličinami, které na zisk působí, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů.

- Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv se považuje za základní měřítko rentability, je důležitá pro investory i věřitele. Ve jmenovateli jsou celková aktiva – majetek podniku, bez ohledu na jejich zdroj financování.

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \times 100 \text{ (\%)}, \quad (1.1)$$

kde EBIT znamená zisk před úroky a zdaněním a A představují aktiva.

- Rentabilita vlastního kapitálu

ROE hodnotí výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky. Z tohoto důvodu se užívá zisk po zdanění. Vlastníci pomocí tohoto ukazatele zjišťují, zda se jimi vložený kapitál využívá s intenzitou, která odpovídá investičnímu riziku.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \times 100 \text{ (\%)}, \quad (1.2)$$

kde EAT znamená zisk po zdanění, VK je vlastní kapitál.

- Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb udává, kolik procent z tržeb představuje zisk. Tržby (T) představují tržní ohodnocení výkonů podniku. Pro výpočet ukazatele je možné použít různé kategorie zisku.

$$ROS = \frac{EAT}{T} \times 100 \text{ (\%)} \quad (1.3)$$

→ Aktivita

Ukazatele aktivity neboli relativní vázanosti kapitálu vyjadřují schopnost podniku užívat vložené prostředky, měří rychlost jejich obratu a hodnotí vázanost kapitálu v určitých formách majetku. Informují o tom, kolikrát se obrátí určitý druh majetku za stanovený časový interval (počet obrátek) či měří dobu, po kterou je majetek v určité formě vázán (doba obratu).

- Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv je obrácenou hodnotou k ukazateli obrat aktiv. Hodnotí, za jak dlouho se aktiva ve vztahu k tržbám obrátí.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{A \times 360}{T} \quad (\text{dny}) \quad (1.4)$$

- Doba obratu závazků

Ukazatel doba obratu závazků stanovuje dobu, která uplyne od nákupu zásob po jejich zaplacení.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \times 360}{tržby} \quad (\text{dny}) \quad (1.5)$$

- Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dnů, po které firma čeká na úhradu svých pohledávek z obchodního styku. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, aby byl podnik schopen uhradit závazky a bylo tak zachováno pravidlo solventnosti.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (\text{dny}) \quad (1.6)$$

→ **Likvidita**

Likvidnost představuje schopnost podniku přeměnit oběžný majetek na platební prostředky nutné k úhradě závazků. Při výpočtu likvidity se berou v potaz oběžná aktiva, která tvoří nejlikvidnější část aktiv a uvažuje se o úhradě závazků s dobou splatnosti do jednoho roku.

- Běžná likvidita

Smyslem ukazatele běžná likvidita je zjistit, zda podniku stačí k úhradě krátkodobých závazků (KZ) oběžný majetek, nebo zda musí použít i stálá aktiva.

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím pravděpodobněji by měla být zachována platební schopnost podniku. Doporučené rozmezí pro tento ukazatel je od 1,5 do 2,5, avšak liší se podle odvětví.

$$BL = \frac{OA}{KZ}, \quad (1.7)$$

kde OA jsou oběžná aktiva.

- Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vyjímá z oběžných aktiv zásoby, které se řadí k nejméně likvidnímu majetku, a tím odstraňuje nedostatky běžné likvidity. Doporučené rozmezí je 1,0 až 1,5.

$$PL = \frac{OA - \text{zásoby}}{KZ} \quad (1.8)$$

- Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zahrnuje v čitateli pouze krátkodobý finanční majetek jako nejlikvidnější část aktiv. Informuje o tom, jakou část krátkodobých závazků je podnik schopen okamžitě splatit.

$$OL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{KZ} \quad (1.9)$$

→ **Zadluženost**

Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční stabilitu podniku pomocí poměru mezi cizími a vlastními zdroji. Měří rozsah, v jakém podnik k financování používá zdroje cizí. Ovšem najít optimální výši zadlužení není pro podniky snadné. Míra zadlužení se v odvětvích liší.

- **Celková zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti určuje, jak velká část majetku (A) je kryta cizím kapitálem (CK).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A} \quad (1.10)$$

- **Podíl vlastního kapitálu na aktivech**

Ukazatel podíl vlastního kapitálu na aktivech vyjadřuje schopnost podniku krýt majetek vlastním kapitálem.

$$\text{Podíl VK na } A = \frac{VK}{A} \quad (1.11)$$

- **Finanční páka**

Představuje obrácenou hodnotu k ukazateli podíl vlastního kapitálu na aktivech. S růstem cizích zdrojů se hodnota ukazatel zvyšuje. Vyjadřuje optimální zadluženost společnosti. Pro podniky je výhodná stabilní hodnota finanční páky.

$$\text{Finanční páka} = \frac{A}{VK} \quad (1.12)$$

- **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokové krytí vypovídá o tom, do jaké míry jsou úroky kryty hrubým ziskem, tedy kolikrát hrubý zisk (EBIT) převyšuje placené úroky. Doporučuje se, aby úroky byly hrubým ziskem pokryty třikrát.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (1.13)$$

Výsledky výpočtů ukazatelů je pro přehlednost lepší udávat v tabulkové formě.

2. 4 Metodiky použité v podnikatelském plánu

2. 4. 1 Rozhovor

Rozhovor je komunikační technika, která využívá soubor kladených otázek. Díky rozhovoru získává dotazující se strana potřebné informace. Lze využít řadu typů otázek, např. otevřené, uzavřené, taktické, informační, kontrolní atd. Na vhodném výběru a struktuře pokládaných otázek je do určité míry závislý výsledek každého rozhovoru. Rozhovor může zlepšit aktivní naslouchání, efektivní kladení otázek, testování porozumění, sumarizování a využívání odmlk.

2. 4. 2 Srovnávací matice

Jde o matici, ve které se srovnávají na jedné straně posuzované varianty (např. výrobek, podnik, atd.) a na straně druhé hodnotící kritéria. Ve sloupcích matice jsou varianty, v řádcích hodnotící kritéria nebo i naopak. Matice poskytuje informace o přednostech a slabinách posuzovaných variant. Z matice pak jednoznačně vyplývají přesvědčovací argumenty ohledně posuzovaných variant.

2. 4. 3 Analýza SLEPT

Nástroj analyzuje faktory obecného okolí, ve kterém podnik působí. Jde o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Je nutné, aby dané faktory byly důkladně identifikovány a analyzovány, protože jejich změny mohou mít dopad na podnikání.

2. 4. 4 Funkční organizační struktura

Pokud jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do stejné skupiny, jedná se o funkční organizační strukturu, která je nejzákladnější formou

společnosti. Tato forma organizační struktury se využívá především u středních podniků, kde se předpokládá, že dosahují nevyšších výkonů při výrobě malého počtu produktů a při tom vysoké úrovni specializace. Mezi jednotlivými skupinami může docházet ke konfliktům, ty pak řeší funkčně vyšší skupina. Organizační struktura by měla obsahovat tyto nezbytné funkce: výroba, marketing, personalistika, finance a účetnictví.

Výhody funkční organizační struktury jsou:

- efektivní využívání zdrojů,
- jednotný odborný vývoj dovedností,
- jasná cesta ke kariéře,
- strategické rozhodování shora,
- dokonalejší koordinace práce shora.

Nevýhody funkční organizační struktury jsou:

- pomalé rozhodování,
- méně inovativní struktura,
- nejasná otázka odpovědi,
- slabá koordinace mezi útvary.

2. 4. 5 Metoda Herryho Pollaka

Pro rozpoznání faktorů konkurenceschopnosti byla zvolena metoda Harryho Pollaka, kde se jedná o vyhodnocení životaschopnosti prostřednictvím bodů uděleným čtrnácti klíčovými charakteristikami společnosti. Body jsou přidělovány na základě vlivu dané charakteristiky na budoucnost společnosti. Hodnocenému podniku se pak u každé charakteristiky udělí poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Součet bodů vyjádřený v procentech je ukazatelem životaschopnosti podniku:

- 81 až 100 % životaschopnost je téměř zaručena,
- 61 až 80 % životaschopnost je velmi pravděpodobná,
- 41 až 60 % životaschopnost bez zásahu není zajištěna,
- 21 až 40 % podnik je „nemocný“,
- 0 až 20 % podnik je v krizi.

Tento model je vhodnější pro menší než pro větší společnosti.

2. 4. 6 Dotazník

Dotazník je nástroj pro sběr dat. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Informace jsou získané s mnohem menší námahou a levněji oproti ostatním nástrojům. Výsledná data z dotazníku se jednodušeji zpracovávají.

Výhody dotazníku:

- jedna z nejlevnějších metod,
- jednoduché zpracování a vyhodnocení,
- málo dotěrná metoda pro respondenty,
- jednoduchý na vyplnění.

Nevýhody dotazníku:

- obtížné získávání respondentů
- možnost vyplnění nepravdivých informací
- redukce komunikace

3 SPOLEČNOST NC GROUP CZ S. R. O.

Společnost NC Group CZ s. r. o. vznikla v roce 2005 transformací z fyzické osoby Zámečnictví Novák na právnickou osobu s právní formou společnost s ručením omezeným. Její sídlo je v Antonínově dole blízko Jihlavy. Hlavní činností byla výroba ocelových konstrukcí. Postupným rozvojem a zájmem zákazníků, se společnost rozšířila o další zpracování v oblasti oceli. Díky dlouhodobé zkušenosti podnikového realizačního týmu poskytovala a poskytuje společnost komplexní služby, od zpracování dokumentace až po dopravu a montáž u zákazníka. Mezi významné obchodní partnery (zákazníky) společnosti patří firmy PSJ a. s., OUTULNÝ a. s., JMA stavební, KRONOMECH spol. s. r. o., KRONOSPAN.

Ideou společnosti je poskytovat kompletní řešení zakázek i staveb, včetně povrchové úpravy. Mezi možné potenciální zakázky patří: lehké a středně těžké ocelové konstrukce, montované haly, zábradlí, schodiště, dopravníky, kotle, kontejnery, brány, vrata a jiné.

Společnost poskytuje svým zákazníkům kompletní servis. To znamená, že součástí dodávky výrobku je: konstrukční a projektová dokumentace, výroba, montáž a oživení, testovací provoz, možnost záruční i pozáruční údržby a servisu.

Obr. 2.1. Skladovací hala



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2006 začala společnost nabízet zákazníkům řezání materiálů na požadovaný rozměr a následně i opracování oceli dle jejich požadavků a výkresové dokumentace. Společnost vlastní potřebné strojní vybavení k této činnosti např. soustruhy, frézy, ohýbačku plechů, strojní nůžky, stáčečku trubek a pásovou pilu. Společnost dodává jak kusové výrobky tak i velké série výrobků za velmi příznivou cenu v krátké dodací lhůtě (cca 2 týdnů) s pružnou reakcí na zvláštní přání zákazníka. Podniková výroba pracuje s dostatečným objemem skladových zásob – okolo 50 tun. V současné době má firma k dispozici čtyři budovy, z nichž jedna slouží jako skladový prostor a tři jsou se strojním vybavením a administrativní částí firmy. Rozloha skladových prostor je okolo 1000m².

Kvalita výroby je garantována certifikátem pro proces svařování dle ČSN EN ISO 3834-2 a Velkým průkazem způsobilosti, který má společnost od roku 2008, kdy se následně každý rok provádí přezkoumání stavu autorizovanou auditorskou firmou TDS Brno -SMS.

Společnost vlastní dva dodávkové vozy s nosností 1t, montážní devíti místnou dodávku, škoda pick up, nákladní automobil zn. Mercedes s ložnou plochou 2,5m x 7,5m s nosností 8t, autojeřáb AD 080 Praga V3S, autoplošinu MP 13, Nákladní Tatra - 2x, IVECO.

Obr. 2.2: Budova se strojním vybavením



Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době společnost NC Group CZ s. r. o. zaměstnává okolo 45 zaměstnanců. Jednateli společnosti jsou Libor Novák a Jaroslav Cejnek, jejichž náplní práce je udržování chodu firmy, shánění zakázek a starání se o finanční záležitosti. Přípravu výroby má na starosti Jaroslav Mach a Zdenek Běloch. Funkci hlavní účetní zastává Jana Cermanová a účetní Eva Fiedlerová. Další zaměstnanci jsou ve výrobě: Lacek Petr - mistr montáží, Juránek Petr - mistr výroby, Nováček Radek - mistr výroby.

Grafické zpracování organizační struktury je zobrazeno v Příloze č. 5: Organizační struktura.

Cílem společnosti během následujících pěti let je překonat krizi, která nastala v roce 2009, pomocí získávání nových klientů spolu s jejich zakázkami. Díky novým klientům pak mít v pátém roce navýšení tržeb o 20 %. Společnost doufá, že se jí to podaří díky novým marketingovým strategiím.

Obr. 2.3: Administrativní budova



Zdroj: Vlastní zpracování

3. 1 Popis výrobku

3. 1. 1 Ocelové konstrukce

Ocelové konstrukce představují novou typovou řadu montovaných skeletů, určených především pro stavbu lehkých hal. Uplatnění najdou v průmyslu, zemědělství i ve stavebnictví jako výrobní objekty, sklady, opravny, tenisové haly, jízdárny a letecké hangáry. Společnost provádí výrobu a montáž ocelových hal do rozponu až 60m s podpěrou neomezené délky. Tento výrobek je již na trhu nabízen.

1. Obloukové haly - haly s rovnou boční stěnou

Tyto haly mohou být mobilní, stálé, nevyžadují náročné terénní úpravy před montáží. Konstrukce je tvořena z nosných vazníků v modulové soustavě 2 a 3m. Opláštění těchto hal je provedeno technickou textilií, sklolaminátem, hliníkovým plechem nebo zatepleným pláštěm.

2. Haly rámové se střechou sedlovou

Hlavní nosný systém tvoří vetknutý rám se stojkami a příčlemi z válcových profilů, doplněných vaznicemi z ohebných např. profilů U a zavětrováním z trubek.

Stavebnicový systém konstrukce se šroubovanými spoji urychluje montáž. Délku haly limituje pouze násobek modulu.

Ocelový skelet na míru je možno opatřit pláštěm s aluminiového plechu, pozinkovaného plechu, složeným dvojitým pláštěm se zateplením, obvodovým zdivem i sendvičovými panely. Dále je možno volit otvorové prvky, světlíky a osazení mostovým jeřábem.

3. 1. 2 Montované haly

U zateplené montované haly je základním prvkem ocelová konstrukce opláštěná sendvičovými panely. V případě nezateplené montované haly používáme trapézové plechy.

Doplňky montované haly (montované haly lze doplnit o):

- vrata sekční, rolovací nebo dvoukřídlá,
- dveře ocelové, plastové, umístěné ve vratech i ve stěnách,
- prosvětlení světlíkem ve střeše i ve stěnách polykarbonátem, u nezateplených hal sklolaminátem,

- okna plastová nebo hliníková.

Využití montovaných hal:

- výrobní prostory,
- skladové prostory,
- dílny,
- jízďárny,

Využití je možné ve všech oblastech průmyslu i zemědělství.

Hlavní výhody montovaných hal:

- dlouhá životnost bez koroze až 50 let (údaj udávaný výrobcem panelů),
- snadná údržba, téměř bezúdržbové provedení,
- vysoký výběr estetických prvků (barev a profilů panelů),
- rychlá montáž.

Hala dle zadání zákazníka

Systém montovaných hal umožňuje stavět rozměry dle přání zákazníka. Haly je možné:

- přistavovat k již stávajícím stavbám,
- použít mostové jeřáby až do nosnosti 15t,
- haly lze stavět i jako více lodní a lze je kombinovat i se zděnou stavbou.

3. 1. 3 Zábradlí

Společnost realizuje zábradlí jak do exteriéru tak do interiéru. Druhů zábradlí je nepřeberné množství. Jednotlivá zpracování zábradlí se mohou lišit podle dle jejich využití, podle jejich provedení (nerezové, ocelové, dřevěné, skleněné), podle jejich výplně (svisle, vodorovně, plech, sklo, atd.), podle povrchu (zinkochromát, práškový lak, žárový zinek, u nerezového zábradlí je povrch kartáčovaný),

1. Zábradlí pro exteriér - balkony, terasy, lodžie, francouzská okna
2. Zábradlí pro interiéru - schodiště, galerie

3. 1. 4 Schodiště

Společnost nabízí široké portfolio interiérových a exteriérových schodišť a schodů. V nabídce je možné nalézt dřevěné a kovové schody i obklady schodů všech typů: rovné, lamelové, obloukové, točité (vřetenové) schody a schodiště s podestou.

3. 1. 5 Dopravníky

Společnost je dlouholetým výrobcem pásových dopravníků a technologií pásové dopravy. Pásové dopravníky jsou určeny k přenášení takřka jakékoliv sypkého či kusového materiálu od minimálního množství a velikosti, po desítky tun hodinového výkonu. Dopravníky vyrábíme na zakázku dle individuálních potřeb zákazníků. Společnost vyrábí i válečkové dopravníky.

3. 1. 6 Brány

Společnost je schopna uspokojit jakéhokoliv zákazníka typem brány či branky. Jak křídlovými bránami tak posuvnými. Brány se liší velikostí, výplní, pohonem. Naše společnost dodává k branám i elektrické či hydraulické pohony.

Obrázky výrobků společnosti jsou k nahlédnutí v Příloze č. 1: Výrobky společnosti NC Group CZ s. r. o.

Společnost nabízí možnost dopravy materiálu i hotových zakázek na místo montáže. Součástí dodávky je montáž a oživení výrobku, testovací provoz a samozřejmostí je záruční i pozáruční údržba a servis.

Mezi dodavatele hutního materiálu patří FERRUM spol. s. r. o., Raven, ArcelorMittal, Feron a Nypro. Nerezový materiál bere společnost od Italinoxu, spojovací a kotvící materiál z velkoobchodu Koláček, trapézové plechy a sendvičové panely z CB PROFIL, ProEx 2000, Lindab, SatJam. Potřebné nářadí společnost nakupuje u Narex.

Srovnání vybraného výrobku společnosti NC Group Cz s. r. o. a výrobku konkurující společnosti Alfeko s. r. o. je uvedeno v níže položené matici.

Tab. 3.1: Srovnávací matice výrobku malého pojízdného skládacího lešení

Faktor	NC Group CZ s. r. o.	Alfeko s. r. o.
Rozměry	Délka 140cm, šířka 50cm	Délka 140cm, šířka 50cm
Materiál	Použitý materiál – hliník	Lešení je vyrobeno ze slitin hliníku s podlahou vodovzdorné překližky
Nosnost	150kg/m ²	150kg/m ²
Hmotnost	20kg	22kg
Výška podlahy	Max. 1,5m	Max. 1,5m
Rozložení x složení	1 člověk do 3 minut	1 člověk do 2 minut
Doporučení	Zacházet opatrně	Používat v interiéru na rovné podlaze
Potřebné nástroje	Montáž bez nářadí	Montáž bez nářadí
Cena	5105,- Kč s DPH	4 998,- Kč vč. DPH

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze srovnávací matice vyplývá, že konkurující firma je na tom lépe ve dvou faktorech (rozložení vs. složení, cena), NC Group Cz s. r. o. v jednom (hmotnost) z devíti posuzovaných faktorů.

Celkově se lze říci, že je na tom společnost Alfeko s. r. o. lépe, protože u mnohých zákazníků je nejdůležitější při rozhodování o koupi výrobku cena a teprve pak následují další faktory.

3. 2 Výrobní proces

Výrobní strategií společnosti NC Group CZ s. r. o., je specializace na výrobu a konečnou montáž materiálů s nízkými náklady, které se projeví nízkou cenou pro zákazníka.

Základ výrobního procesu společnosti NC Group s. r. o. je shodný pro všechny vyráběné výrobky. Fáze výroby jsou následující:

1. Klient zformuluje svoje přání a pomocí osobního kontaktu, telefonu nebo mailu ho sdělí společnosti. Nabídku zpracuje Jaroslav Mach sám nebo spolu s kolegou Zdeňkem Bělochem.
2. Společnost zakázku ocení, popřípadě doopraví podle potřeb zákazníka.
3. Společnosti přijde oficiální objednávka od zákazníka nebo se podepíše smlouva o dílo.
4. Objednávka materiálu potřebného na zpracování zakázky zákazníka. Objednávku spočítá Jaroslav Mach.
5. Přijetí materiálu.
6. Přijatý materiál jde prvně na pilu (Transverse 410.260 DGH, Bomar), kde se nařeže na potřebné rozměry. Pilu obsluhuje jeden zaměstnanec, druhý mu naváží materiál, aby se proces urychlil.
7. Převezení materiálu na dílnu, kde se dále zpracovává. Mezi zpracování materiálu patří: vrtání děr (stojanová nebo sloupová vrtačka, obsluhují 2 zaměstnanci), frézování drážek (univerzální fréza), soustružení čepů (2 soustruhy) nebo navařování patle.
8. Opracovaný materiál se sváří do potřebné formy.
9. Hotový výrobek se může odvést na pískování a lakování nebo do zinkovny na žárový zinek.
10. Z lakovny nebo ze zinkovny se hotový výrobek veze buď k zákazníkovi na stavbu nebo zpět na dílnu společnosti.
11. Po ukončení výroby následuje montáž, kterou provádí vlastním jeřábem nebo auto plošinou.

Rizika spojená s výrobou mohou být následující. Nespolehlivost dodavatelů, jejich bankrot nebo ústup z trhu, selhání dopravy, poruchy zařízení, nekvalita a nutnost přepracování, výpadky pracovníků, selhání manipulačních dopravních energetických a informačních systémů, nedostatečné řízení materiálu.

Popis materiálního zabezpečí je možné najít výše, v části Popis výrobku společnosti NC Group CZ s. r. o.

Výrobní prostory se nacházejí přímo v místě sídla společnosti.

Zakázky mohou být od individuálních klientů, pak se jedná o kusovou výrobu. Pokud společnost dostane zakázku vyrobit více stejných kusů najednou, pak se jedná o sériovou výrobu.

Vytiženost strojů:

- pilky - 90 %,
- soustruhy - 50 %,
- frézky - 45 %,
- svářečky - 90 %.

3. 3 Trh

3. 3. 1 Analýza makroprostředí – SLEPT⁸

- **S – Sociální faktory**

Vzdělanost zákazníků má vliv na koupi výrobků společnosti NC Group CZ s. r. o., protože se předpokládá, že čím vyšší vzdělání zákazník má, tím by měl mít vyšší plat a tak si pak může dovolit i „lepší“ a dražší výrobek společnosti. Vzdělanost v kraji Vysočina je vidět v následující tabulce.

Tab. 3.2: Vzdělanost v kraji Vysočina

	Bez vzdělání	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské
2009		72,9	174,9	150,6	42,8
2008	1,0	74,6	172,1	148,7	44,7
2007		78,2	186,1	132,8	40,4
2006		81,6	176,4	135,6	40,2
2005	0,9	87,9	180,1	132,1	36,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tradice národa nemá vliv na koupi výrobku společnosti.

Rodina pokud má určité nároky, tak i zde mohou být různorodé požadavky na koupi výrobku, některým stačí pouze „obyčejný“, základní výrobek, ale někteří dají přednost něčemu „lepšímu“.

Základní hodnoty společnosti budou mít velký vliv na koupi, protože bude rozdíl mezi člověkem, který vyrůstal odmalička například ve městě a jiný na vesnici.

Vztah k sobě, k ostatním lidem, k přírodě, ke společnosti, ke světu. Rozdílná může být třeba koupě výrobku při srovnání mezi mužem a ženou nebo například mezi mladým a starším obyvatelstvem. Vzhledem k přírodě je velice důležitá výroba oceli, která by neměla znečišťovat ovzduší.

⁸ Semestrální práce Marketingový výzkum.

- **L – Legislativní**

143/2001 Sb. zákon o ochraně hospodářské soutěže

Zákon upravuje ochranu hospodářské soutěže na trhu výrobků a služeb proti jejímu vyloučení, omezení dohodami (spojením) soutěžitelů nebo zneužitím dominantního postavení. Vztahuje se i na jednání soutěžitelů (fyzické a právnické osoby, jejich sdružení) v cizině, pokud to narušuje hospodářskou soutěž v ČR. Zákon upravuje mj.: kompetence Úřadu na ochranu hospodářské soutěže; pokuty, opatření k nápravě; kartelový rejstřík; dohody narušující soutěž (horizontální, vertikální); problematiku spojování soutěžitelů.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon upravuje problematiku ochrany spotřebitele (fyzické nebo právnické osoby nakupující výrobky nebo služby za jiným účelem než pro podnikání). Zákon stanoví některé podmínky podnikání; úkoly veřejné správy; oprávnění spotřebitelů a sdružení spotřebitelů založených k ochraně spotřebitele. Zákon se vztahuje především na prodej výrobků a poskytování služeb na území ČR. Ustanovení předpisů upravujících podmínky výroby, dovozu, prodeje a označování výrobků (služeb) nejsou tímto zákonem dotčena.

Zákon č. 102/2001 Sb. ČR, obecné bezpečnosti výrobku a o změně některých zákonů (zákon obecné bezpečnosti výrobku) ve znění pozdějších předpisů

Zákon upravuje problematiku obecné bezpečnosti výrobku uváděných na trh a do oběhu. Zákon se nevztahuje na použité výrobky (starožitnosti; výrobky určené k opravě/úpravě). Zákon upravuje mj.: obecné požadavky na bezpečnost výrobku; náležitosti průvodní dokumentace a označování výrobku; povinnosti osob a orgánů veřejné správy při zajišťování bezpečnosti výrobku (dozor, pokuty; oznamovací a informační povinnosti); ochranu trhu před dováženími nevyhovujícími výrobky, se zřetelem na země mimo EU.

Zákon č. 207/2000 Sb. ČR, ochraně průmyslových vzorů a o změně zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon upravuje problematiku ochrany průmyslových vzorů (vzhled výrobku nebo jeho části). Průmyslové vzory splňující podmínky (novost a individuální povaha) zapisuje Úřad Průmyslového vlastnictví do Rejstříku. Zákon upravuje mj.: rozsah, počátek a dobu trvání ochrany; právo k Průmyslovému vzoru; práva vyplývající ze zápisu prům. vzoru; způsob

zániku a výmazu prům. vzoru; problematiku převodu, licence a spoluvlastnictví k zapsanému prům. vzoru; úpravu řízení o přihlášce Průmyslového vzoru.

Zákon č. 441/2003 Sb. ČR, ochranných známkách ve znění pozdějších předpisů
Zákon upravuje problematiku ochranných známek (OZ - označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou nebo tvarem výrobku/obalu určené k rozlišení výrobku/slужeb pocházejících od různých podnikatelů). Zákon upravuje průběh řízení o přihlášce OZ (průzkum a zveřejnění přihlášky; projednání námítky; zápis OZ); práva z OZ (omezení; vyčerpání; licence; převod a přechod; přepis majitele; zástavní právo); úpravu OZ, ochranné doby a zániku OZ; problematiku kolektivních OZ a Rejstřík OZ vedený ÚPV.

Zákon č. 22/1997 Sb. ČR, o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon upravuje stanovování technických požadavků na výrobky potenciálně ohrožující zdraví, bezpečnost osob; majetek nebo životní prostředí. Dále upravuje práva a povinnosti osob uvádějících tyto výrobky na trh (do provozu) a osob pověřených tvorbou a uplatňováním českých technických norem a státním zkušebnictvím (mj. certifikace, autorizace, posuzování shody, akreditace). Zákon se zabývá také způsobem zajištění souvisejících informačních povinností (též vyplývajících z mez. smluv a práva ES).

• E – Ekonomické

Míra nezaměstnanosti, která činí 9,9 % k 28. 2. 2010, má podstatný vliv na koupi výrobků společnosti. Pokud je potenciální zákazník (jedinec) nezaměstnaný, určitě nemá peněžité prostředky, které by mohl využít na koupi výrobků.

Kupní síla pokud dojde k výraznému poklesu kupní síly obyvatelstva, projeví se to i na koupi výrobků společnosti, tato změna může být nepatrná, popřípadě se může týkat pouze dražších výrobků, kdy lidé začnou kupovat ty levnější. Naopak pokud dojde ke zvýšení kupní síly, dá se očekávat taktéž mírné zvýšení koupi výrobků.

Inflace je 0,8 % v únoru 2010 a bude mít za následek růst cen a znehodnocení měny, tudíž bude vše dražší a je možné, že se koupě výrobků na určitou dobu mírně sníží, ale je pravděpodobné, že je to pouze dočasné.

Při snižování či zvyšování **důchodů** může dojít ke zvyšování či snižování koupi výrobků nebo ke změně preferované společnosti podle ceny.

- **P – Přírodní**

Předpokládaný nedostatek obvyklých surovin

Hlavní surovinou pro výrobu výrobků z oceli je železo, které se vyrábí ve vysoké peci redukcí oxidů železa obsažených v železné rudě. Do vysoké pece jsou spolu s rudou ještě vsazeny koks a vápenec.

Protože je levnější ocel recyklovat, než těžit železnou rudu a vynakládat finance na výrobu „nové“ slitiny, nepředpokládá se, že by došlo k nedostatku výchozí suroviny. 1100kg železné rudy, 630kg uhlí a 55kg vápence se ušetří recyklováním jedné tuny oceli. V roce 2005 bylo celkem recyklováno 76 milionů tun oceli.

Nestabilní ceny energií

Z úbytku přírodních zdrojů, tedy k stále nižšímu množství, dochází k jejich zdražování a v důsledku to má vliv i na ceny energií, které se také navyšují.

Rostoucí znečištění

V tomto moderním světě se dbá na to, aby nedocházelo při výrobě a především při používání ke znečišťování.

Výroba se zaměřuje na nízký únik škodlivin do ovzduší, půdy nebo vod. Při používání se dbá na krátkou dobu rozkladu.

Změny ve vládní politice

Změny ve vládní politice mají vliv na výrobu a recyklaci oceli, ne však na výrobu výrobků z oceli.

Velikost populace

V současnosti žije v České republice 10 501 197 lidí.

Velikost populace ovlivňuje výrobu přímo úměrně. Jestliže je více lidí, znamená to, že bude i více obytných míst, ve kterých budou obyvatelé potřebovat výrobky společnosti (schodiště, zábradlí, vrata, brány). V kraji Vysočina žilo v roce 2008 515 411 v roce 2009 514 992 obyvatel. Je zde vidět pokles.

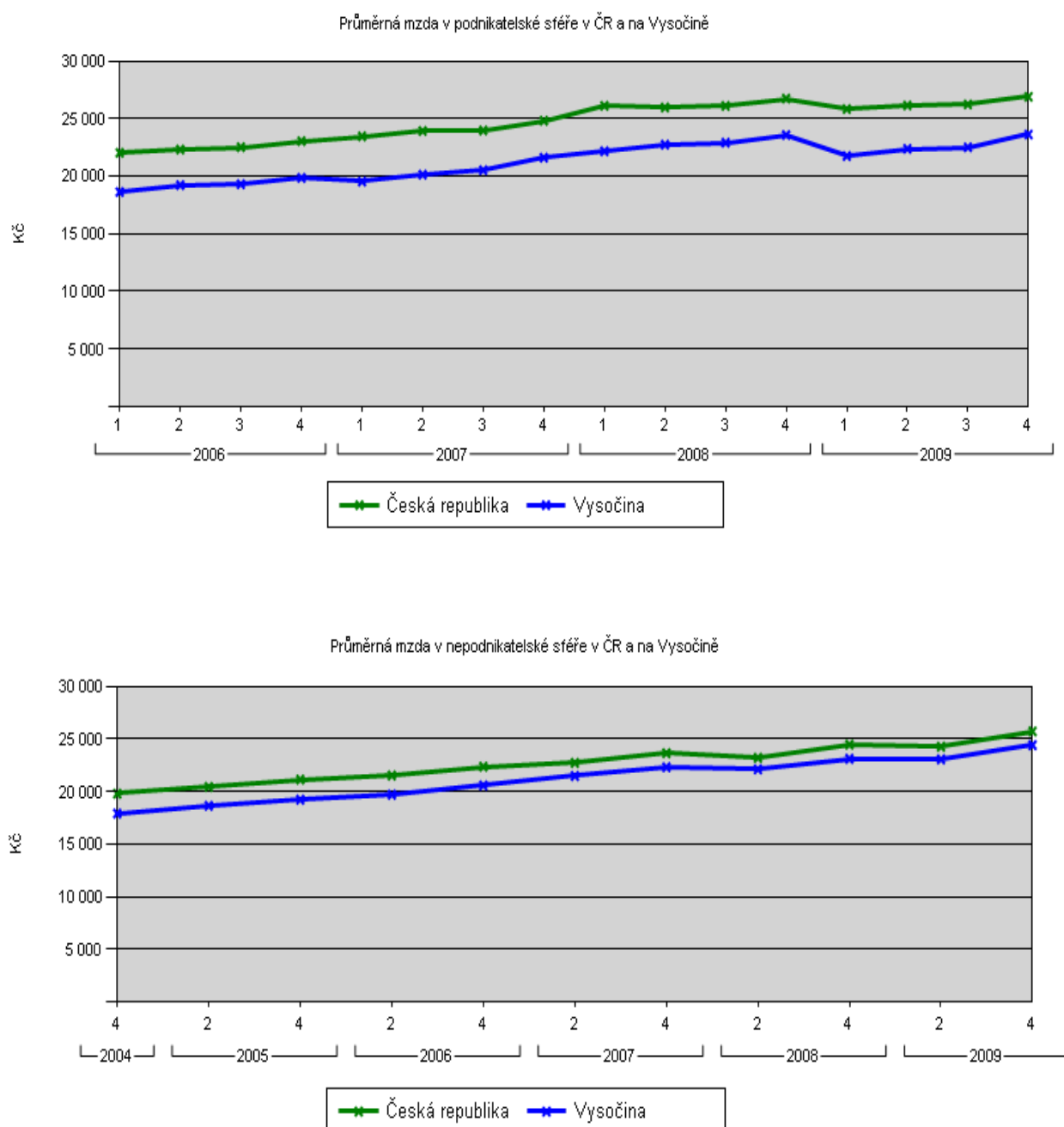
Hustota obyvatel

Hustota obyvatel souvisí s výrobou výrobků společnosti, protože se předpokládá, že kde je větší hustota obyvatel, tam bude i více potencionálních zákazníků. V kraji Vysočina je hustota obyvatel: 75,6 obyvatel / km² k 1.1.2008

Příjmová struktura obyvatel

Movitější zákazníci, si budou spíše kupovat lepší výrobky společnosti. Budou si vybírat podle ceny, kvality apod. Průměrná mzda na Vysočině v roce 2009 byla 20 351 Kč. Průměrná mzda na Vysočině ve srovnání k ČR je možné vidět v následujícím grafu.

Graf 3.1: Průměrná mzda v podnikatelské a nepodnikatelské sféře v ČR a na Vysočině



Zdroj: Web: http://dwh2.kr-vysocina.cz/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fPRAKTICKE%2fprum_mzdy&rs:Command=Tender

Věk domácností

Věk domácností ovlivní v podobě druhu výrobku, ne však v jeho koupi. Průměrný věk v kraji vysočina má následující průběh. Z tabulky je zřejmé, že průměrný věk v předchozích letech narůstá. Zvyšování se předpokládá i do budoucna.

Tab. 3.3: Průměrný věk v kraji Vysočina

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrný věk	40,45	40,61	40,84	41,04	41,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Způsoby bydlení

Způsob bydlení ovlivní koupi i druh výrobku společnosti.

Charakter rodiny

Charakter rodiny ovlivní pouze druh výrobku ne však jeho koupi.

- **T – Technologické**

- Změny technologií (i v nesouvisejících oborech),
- Nová technologie vytlačuje starou,
- Nové příležitosti ,
- Změny předvídatelné i nepředvídatelné,
- Trend (kratší doba nástupu inovací),
- Neomezené inovační příležitosti,
- Vysoké náklady,
- Rostoucí kontrola (zdravé ŽP).

Výroba oceli je proces, ve kterém dochází k odstraňování grafického uhlíku ze surového železa. V různých dobách se prováděl různými způsoby. Mezi nejstarší a již překonané metody patří tzv. pudlování. V 19 století ho překonalo tzv. Bessemerování. Vlivem této nové metody došlo k výraznému zlevnění výroby oceli. Na Bessemerův způsob za několik let navázal Siemensův-Martinův proces zkujňování železa. Tento proces začal být

upřednostňován díky hospodárnějšímu provozu a snadnější regulaci složení oceli. V 50. letech byl zaveden tzv. zásaditý kyslíkový konvertorový proces, který ekonomičtější než proces předchozí a méně časově náročný. Metoda zkujňování železa v elektrické peci je energeticky náročnější způsob a používá se při výrobě slitinových a vysoce kvalitních ocelí.

V současnosti se nejvíce používá k výrobě oceli některý ze zásaditých kyslíkových konvertorů nebo Siemens-Martinovy pece, popř. v elektricky vytápěné pece. Obsah uhlíku v oceli se obvykle snižuje pod 1,5 %. Mechanické vlastnosti oceli se dále upravují tepelným zpracováním, například kalením nebo popouštěním. Další zkvalitnění vyrobené oceli se dosahuje legováním.

Více než 150 let se ocel recykluje a to hlavně z ekonomických důvodů. Levněji vyjde ocel recyklovat, než těžit železnou rudu a vyrábět „nové“ slitiny. Další důvod recyklace je ten, že při recyklaci ocel neztrácí žádné ze svých vlastností. Ocel se recykluje v ocelárnách metodou oxidace v kyslíkových konvertorech, v elektrických obloukových pecích (nejčastěji) nebo v indukčních pecích. V roce 2005 bylo recyklováno 76 milionů tun oceli. Plechovky, automobily, různá zařízení a ocel ze zbouraných budov, jsou nejčastější produkty, které jsou recyklovány.

3. 3. 2 Analýza mikroprostředí

- **Zákazníci – segmentace trhu**

Mezi zákazníky společnosti patří jednotlivci, malé a střední podniky, ale i velké společnosti. Jsou jimi například:

PSJ, a. s.

Společnost PSJ, a. s. patří mezi největší stavební společnosti v České republice. PSJ, a. s. se zabývá především pozemní stavební činností, realizací vybraných stavebních řemesel a technologií a developmentem.

Společnost je držitelem celé řady ocenění v prestižní soutěži „Stavba roku“. V roce 2000 byla vyhlášena „Stavební firmou roku“. PSJ, a. s. úspěšně působí také na zahraničních trzích, stavby lze nalézt ve více než dvaceti zemích celého světa

Byla založena 17. října 1990. Mezi referenční stavby patří: Obchodně administrativní komplex BB Centrum v Praze, Obchodně administrativní objekt Zlatý Anděl v Praze, Galerie

Fénix & Hotel Clarion v Praze-Vysočanech či Provozně administrativní budova ČSA v Praze-Ruzyni.

Outulný, a. s.

Outulný, a. s. je největší ryze česká rodinná stavební společnost působící na trhu již od roku 1991 s dlouholetou tradicí, kvalifikovaným personálem, moderním vybavením a rostoucím obratem.

Společnost se zabývá kompletními dodávkami staveb: průmyslových, inženýrských, vodohospodářských, dopravních, občanské vybavenosti. Outulný, a. s. se dále zabývá: výrobou ocelových konstrukcí, nákladní dopravou, developerskou činností, realizací betonových a ŽB monolitických konstrukcí, truhlářskou a zámečnickou výrobou, pronájmem komerčních a bytových prostor.

Dceřinou společností je Outulný materiály, s. r. o., která se zabývá prodejem stavebního materiálu.

JMA stavební, spol. s. r. o.

Společnost vznikla privatizací státního podniku Ústředí uměleckých řemesel v roce 1991. Změnou vlastnických vztahů pak došlo ke vzniku obchodní firmy JMA stavební, spol. s. r. o. a začlenění společnosti do skupiny Jihomoravská akciová, a. s.

Společnost disponuje: přiměřeným materiálním vybavením, týmem zkušených a kvalifikovaných odborníků, vysokou kvalitou prací a jejich profesionální úrovní provedení. Společnost poskytuje: standardní garance za provedená díla ve výši 60 měsíců, záruky za kvalitní a rychlé realizace všech staveb, seriózní cenovou politiku, vstřícnost požadavkům zákazníka založenou na plném garantování kvality, lhůt a termínů výstavby.

Společnost se nezaměřuje pouze na jednotlivce nebo malé a střední podniky nebo velké společnosti jako na cílové zákazníky.

Zákazníky segmentuje z regionálního hlediska. Do roku 2009 se zaměřovala především na Jihlavsko a blízké okolí, od roku 2010 by chtěla rozšířit svůj podíl na trhu na celý kraj a jeho blízké okolí.

- **Dodavatelé**

Dodavatelé společnosti jsou popsáni v části Popis výrobku. Jejich výběr závisí na velikosti sortimentu, ceně a pružnosti dodání materiálu. Další jejich analýza není možná, neboť společnost NC GROUP CZ s. r. o. nesleduje a ani nevyhodnocuje svoje dodavatele.

- **Konkurenti – Metoda Herryho Pollaka**

Pro danou skupinu společností je vycházeno ze základních faktorů konkurenceschopnosti dle Pollaka, které jsou dále upraveny o další čtyři faktory, které jsou v daném oboru, ale nejen v nich, chápány jako velmi důležité.

Z analýzy konkurence vyplývá následující procentuální ohodnocení. Společnost NC Group CZ s. r. o. 53 %, společnost Primont spol. s. r. o. 44 % a společnost Alfeko s. r. o. 80 %. První dvě společnosti spadají do kategorie, kdy životaschopnost je zajištěna pouze se zásahem a třetí společnost je ještě ve skupině, kdy životaschopnost je velmi pravděpodobná.

Podrobné bodování konkurentů spolu s vysvětlením jsou přiloženy v Příloze č. 2: Bodování konkurence podle metody Henryho Pollaka.

Tab. 3.4: Souhrnná tabulka konkurence

Souhrnná tabulka					
	Ukazatel	Bodový interval	NC Group CZ s. r. o.	Alfeko s. r. o.	Primont spol. s. r. o.
1.	Finanční výsledek	0 - 8	7	8	1
2.	Uspokojení finančních účastníků	0 - 8	7	6	8
3.	Spokojení zákazníci	0 - 11	6	4	2
4.	Výrobky odpovídající trhu	0 - 8	5	8	6
5.	Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání	0 - 13	0	11	0
6.	Školení a motivování zaměstnanci	0 - 8	5	7	6
7.	Kapitálová základna	0 - 8	2	5	3
8.	Schopní dodavatelé	0 - 7	5	6	7
9.	Výhodná lokalizace podniku	0 - 2	2	1	1
10.	Závislost na zdrojích	0 - 5	3	4	0
11.	Schopnost pokrytí světového trhu	0 - 6	2	5	3
12.	Schopnost predikce potřeb trhu	0 - 6	2	5	0
13.	Využívání IT a outsourcingu pro rychlou komunikaci a pružnost	0 - 5	3	5	3
14.	Poměr k životnímu prostředí	0 - 5	4	5	4
	Celkový počet bodů		53	80	44
	Relativní podíl v %		53%	80%	44%

Zdroj: vlastní zpracování

3. 4 Marketing

Společnost se snaží od roku 2005 najít optimální řešení v oblasti reklamy, propagace a podpory prodeje, což vedlo ke zviditelnění se na trhu, popřípadě umožnilo lepší konkurenční výhodu.

Na začátku podnikání byl hlavní cíl získat nové zákazníky v místě působení (Jihlavsko), aby mohla společnost začít fungovat. Pro tyto účely bylo využito reklamy v místních novinách jako např.: Jihlavský deník, Jihlavské listy a Noviny Jihlavské radnice a vytvoření webových stránek společnosti (www.ncgroup.cz) . Dále pak bylo využito kontaktů z předešlé společnosti Zámečnictví Novák. Na začátku podnikání se společnost snažila podpořit vstup na trh přijatelnými cenami, což ale neznamenalo, že by byla levnější než konkurence.

V současné době (2009) chce společnost soustředit síly na získání více klientů v rámci trhu kraje a upevnit si spolu se stálými zákazníky (ideální by bylo, aby tvořili přes 50 % klientely) svoje místo na tomto trhu. V roce 2010 by se pak společnost chtěla rozšířit i na okolní trhy v jiných krajích. Mezi nové klienty by měli patřit jak malí podnikatelé tak i velké společnosti.

Tento cíl bude velice obtížné splnit vzhledem k vyvrcholení krize. Společnost má v úmyslu využít reklamu nejen v místních novinách, ale ve všech regionálních novinách jako např.: Žďárské noviny, které vycházejí každý měsíc a jsou vydávány pro město Žďár nad Sázavou. Jako klíčový bod si stanovila vytvořit databázi potencionálních klientů a ty následně kontaktovat pomocí telemarketingového hovoru. Pokud bude mít společnost dostatek finančních prostředků, chtěla by zakoupit billboard zasazený do země nebo plochu na panelovém domě vždy v blízkosti frekventované silnice, aby bylo zajištěno, že projíždějící řidiči si reklamu přečtou. Ceny služeb budou měněny vždy se začátkem roku a budou se odvíjet od inflace a strategie společnosti.

Možný koncept reklamy společnosti NC Group CZ s. r. o. je uveden v Příloze č. 3: Reklama NC Group CZ s. r. o.

3. 5 Organizační plán

Vzhledem k tomu, že v době vzniku měla společnost pět zaměstnanců, nebylo potřeba žádné struktury. V čele společnosti byl majitel, který zastával funkci ředitele a měl rozhodující slovo, ostatní zaměstnanci mu byli podřízeni. Každý ze zaměstnanců odpovídal za svoji část práce. Velice důležitá byla a je komunikace mezi zaměstnanci, která stále probíhá především osobním kontaktem, mailem nebo mobilem.

Protože bylo málo zaměstnanců, v době nepřítomnosti některého z nich, vyvstala potřeba zástupu, osvědčila se flexibilita zaměstnanců. Každý zaměstnanec musel mít aspoň minimální přehled o všech klientech.

V důsledku rozvoje se postupně přizpůsobuje organizační struktura společnosti. Pro každý projekt je určen vedoucí, který zodpovídá za jeho kvalitní a kompletní provedení. Tedy jsou ve společnosti vytvořeny týmy, které zajišťují funkčnost svého resortu. Mezi tyto resorty patří například i účetnictví nebo propagace společnosti. Prioritou v současnosti je komunikace zaměstnanců s klienty i ve společnosti a kontrola plnění jejich úkolů.

Na výběr nových zaměstnanců je kladen velký důraz. Mezi rozhodující vlastnosti patří především schopnost samostatné a týmové práce, již zmiňovaná flexibilita, umění komunikace, způsob vystupování a u některých i manuální zručnost.

Společnost se rozhodla, že bude vyplácet zaměstnancům vyšší mzdu (o 10 – 15 %) než je průměr v oboru. Pro tuto strategii se společnost rozhodla proto, aby mohla vytvářet podmínky pro zaměstnávání kvalitních lidí. Součástí platového ohodnocení mohou být i benefity jako např.: služební automobil, mobil nebo notebook. Zaměstnanci Libor Novák, Jaroslav Cejnek a Jaroslav Mach mají k dispozici služební automobil.

Pokud se stane a společnost dostane zakázku, na které bude muset pracovat i přesčas, hodiny navíc budou zaměstnancům zaplaceny. Všichni zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnání na plný úvazek.

Tab. 3.5: Přehled zaměstnanců

Zaměstnanec	Věk	Funkce	Náplň práce	Zahájení pracovní činnosti	Plat
Libor Novák	35	jednatel	chod firmy, shánění zakázek	2005	25 000
Jaroslav Cejnek	40	jednatel	finanční záležitosti, chod firmy	2005	25 000
Jaroslav Mach	25	příprava výroby	objednávání materiálu, hlídání zakázek	2005	22 000
Zdenek Běloch	37	příprava výroby	objednávání materiálu, kreslení výkresů	2008	21 000
Jana Cermanová	47	hlavní účetní	zpracování faktur	2005	19 000
Eva Fiedlerová	26	účetní	výpočet a zpracování mezd	2007	15 000
Petr Lacek	35	mistr	výrobní proces	2005	18 000
Petr Juránek	28	mistr	výrobní proces	2010	16 000
Radek Nováček	32	mistr	montáž výrobků	2005	17 000

Zdroj: vlastní zpracování

Libor Novák

- narozen 6. 4. 1974,
- absolvent Středního odborného učiliště Jihlava - obor opravář, mechanik;
rok ukončení: 1992,
- praxe: údržbář ve sklárnách Bohemia Crystal Antonínův důl; vedoucí
směny údržby Kronospan ČR; jednatel Zámečnictví Novák (5 let),
- nyní jednatel společnosti NC Group CZ s. r. o.

Jaroslav Cejnek

- narozen 1. 12. 1970,
- absolvent Zemědělského učiliště Jihlava – obor opravář zemědělských strojů (1988),
- praxe: řidič zemědělského stroje; řidič automobilu taxislužby,
- nyní jednatel společnosti NC Group CZ s. r. o.

Jaroslav Mach

- narozen 31. 5. 1984
- absolvent Středního učiliště ŽďAS, Žďár nad Sázavou – obor mechanik, seřizovač pro obráběcí stroje a linky,
- nyní pracuje ve společnosti NC Group CZ s. r. o. v přípravě výroby

V blízké budoucnosti (do tří let) společnost uvažuje a najmutí dalších pěti zaměstnanců, dva by se zaměřili na získávání nových klientů a tři na poskytování kvalitnějších služeb.

Organizační struktura firmy je uvedena v Příloze č. 5: Organizační struktura

3. 6 Finanční plán

3. 6. 1 Analýza ukazatelů

3. 6. 1. 1 Rentabilita

Tab. 3.6: Rentabilita

Ukazatel	2008
Rentabilita vlastního kapitálu	16,99%
Rentabilita aktiv	3,34%
Rentabilita tržeb	0,78%

Zdroj: Vlastní zpracování

- ROA

ROA bývá považován za ukazatel produkční síly podniku a určuje, jak každá koruna vložená do majetku byla zhodnocena. V roce 2008 nabýval ukazatel ROA hodnoty 3,34 %, tedy každá koruna aktiv či majetku firmy přinášela efekt ve výši 0,0334 Kč.

- ROE

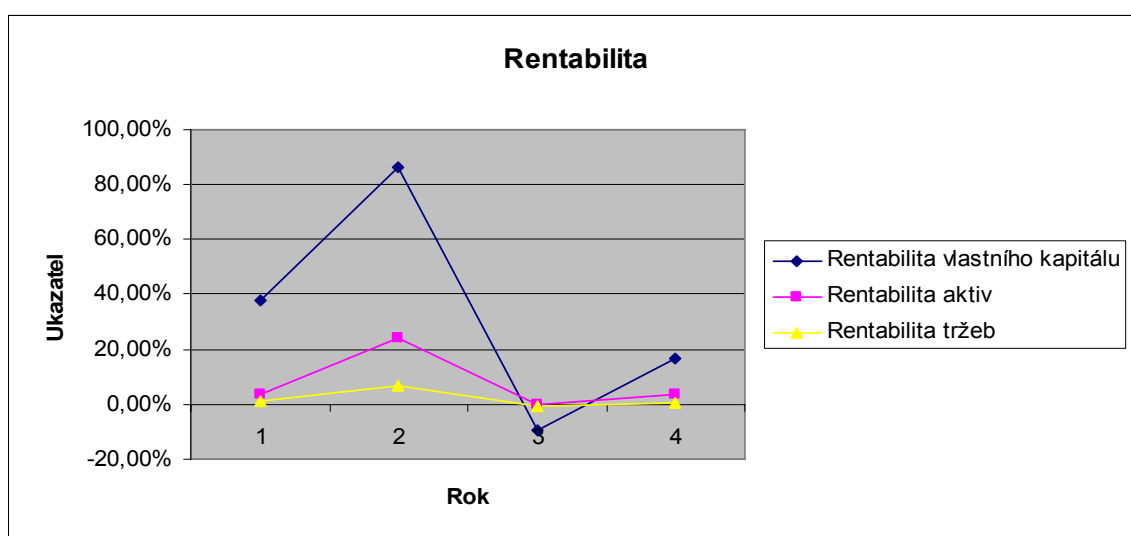
Ukazatel ROE je důležitý především pro vlastníky podniku, neboť vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu, který do podniku vložili. V roce 2008 byla jeho hodnota 16,99 %, tedy 1 Kč vložená vlastníky do společnosti přinesla efekt ve výši 0,01699 Kč.

- ROS

Ukazatel ROS vyjadřuje množství zisku v korunách, které připadá na 1 korunu tržeb. V roce 2008 byla výsledná hodnota ukazatele poměrně nízká, ve výši 0,78 %. Znamená to, že podnik byl v tomto roce schopen vyprodukovat pouhých 0,0078 Kč zisku z jedné koruny tržeb.

Vývoj ukazatelů rentability v letech 2005 až 2008 je vidět v následujícím grafu.

Graf 3.2: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

3. 6. 1. 2 Aktivita

Tab. 3.7: Aktivita

Ukazatel	2008
Doba obratu aktiv	151,16
Doba obrati zásob	1,99
Doba obratu pohledávek	108,56
Doba obratu závazků	85,61

Zdroj: Vlastní zpracování

- DO A

Pomocí ukazatele Doba obratu aktiv je podnik schopen zjistit, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv, tedy majetku podniku ve vztahu k celkovým tržbám. V roce 2008 došlo k obratu aktiv za 151,16 dnů. Obecně platí, že čím kratší je doba obratu aktiv, tím lépe.

- DO Zásob

Ukazatel Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do okamžiku jejich spotřeby nebo prodeje. Ukazatel doba obratu zásob (DO zásob) v roce 2008 činil 1,99 dnů. Tato nízká hodnota je způsobena skutečností, že podnik materiál objednává současně s přijetím zakázky, tudíž udržuje pouze nezbytně nutnou výši zásob.

- DO Pohledávek

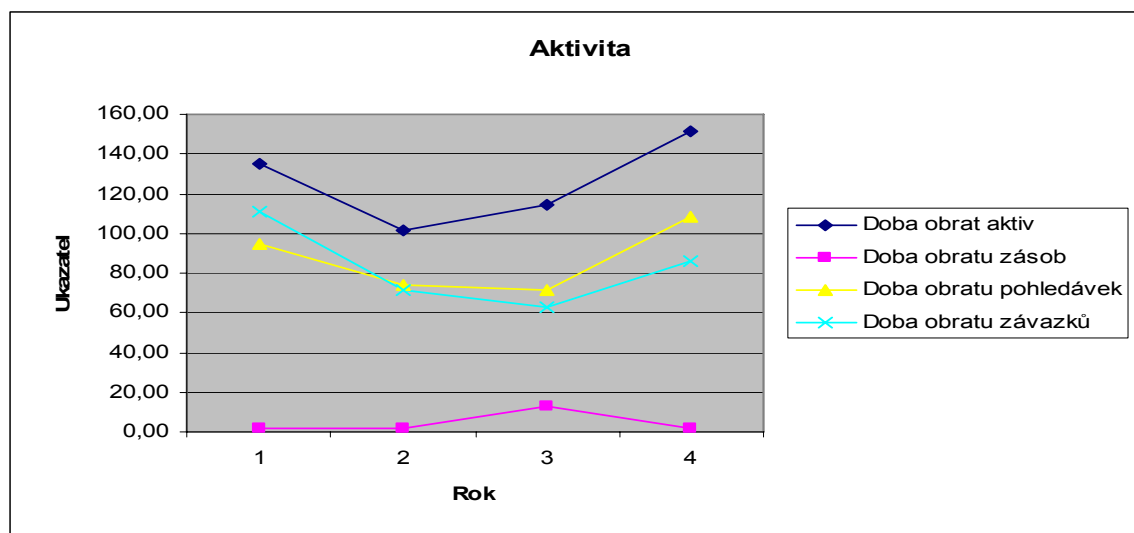
Ukazatel Doby obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou v průměru splaceny faktury firemními odběrateli. Čím nižší hodnotu tento ukazatel má, tím je to pro podnik lepší. Je žádoucí, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. V roce 2008 byla doba obratu pohledávek 108,56 dnů, tedy tolik dnů uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz.

- DO Závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dní, na které byl podniku dodavateli poskytnut obchodní úvěr. Doba obratu závazků činí 85,61 dnů. Tedy dobu obratu pohledávek přesahuje dobu obratu zásob o 23 dnů.

Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2005 až 2008 je vidět v následujícím grafu.

Graf 3.3: Vývoj ukazatelů aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

3. 6. 1. 3 Likvidita

Tab. 3.8: Likvidita

Ukazatel	2008
Běžná likvidita	1,36
Pohotvá likvidita	1,34
Okamžitá likvidita	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování

- BL

Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky svých věřitelů, kdyby v daný okamžik přeměnil veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Ukazatel běžné likvidity (BL) má dolní doporučenou hranici 1,5. Společnost jí se svojí hodnotou 1,36 nepřekročila. V takovém případě je pro podnik důležité, aby krátkodobé dluhy v době splatnosti kryl ze zdrojů k tomu určených. V opačném případě by se podnik v budoucnu mohl dostat do problémů.

- PL

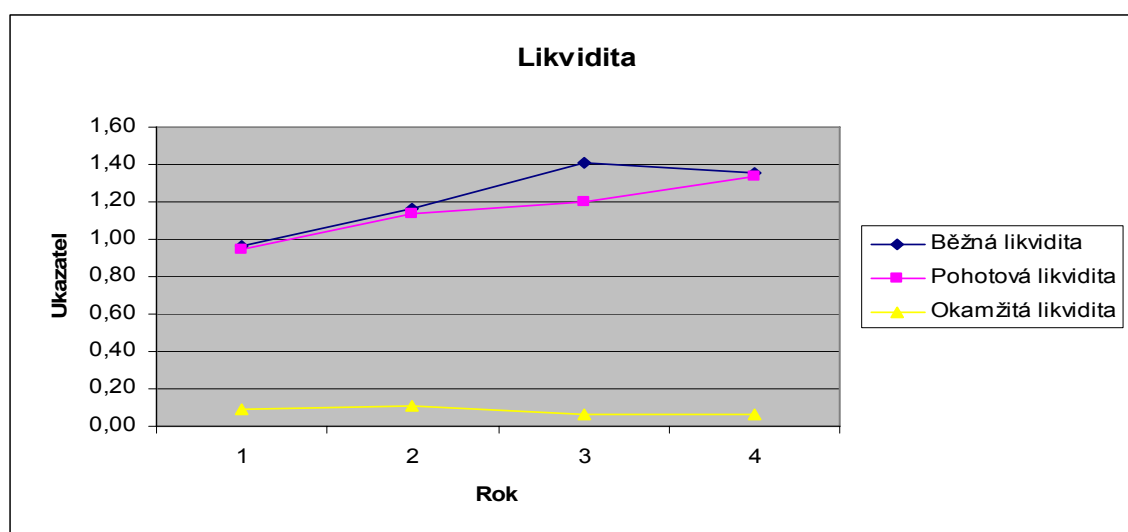
Ukazatel pohotové likvidity na rozdíl od předchozího ukazatele pracuje pouze s pohotovými peněžními prostředky, kterými jsou pokladní hotovost, peníze na účtech v bankách, krátkodobé pohledávky apod. Pohotová likvidita (PL) ve sledovém roce splňovala doporučené rozmezí 1 - 1,5. Její hodnota je 1,34.

- OL

Ukazatel okamžité likvidity vypovídá o schopnosti podniku uhradit svými pohotovými peněžními prostředky právě splatné závazky. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měli pohybovat v rozpětí 0,9 – 1,1. Společnost tohoto optima nedosáhla, hodnota OL je 0,07. Společnost tedy není v roce schopna uhradit své splatné závazky okamžitě, bez přeměny části oběžných aktiv na peněžní prostředky.

Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2005 až 2008 je vidět v následujícím grafu.

Graf 3.4: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

3. 6. 1. 4 Zadluženost

Tab. 3.9: Zadluženost

Ukazatel	2008
celková zadluženost	89,11%
Zadluženost vlastního kapitálu	818,07%
Úrokové krytí	2,33
Úrokové zatížení	75,12%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti hodnotí přiměřenost zadlužení podniku. V roce 2008 na 1 Kč celkových aktiv připadá 0,8911 Kč cizích zdrojů. Protože by se měla zadluženost pohybovat okolo 60 %, je daná hodnota příliš vysoká a značí, že podnik financuje značnou část své činnosti z cizích zdrojů.

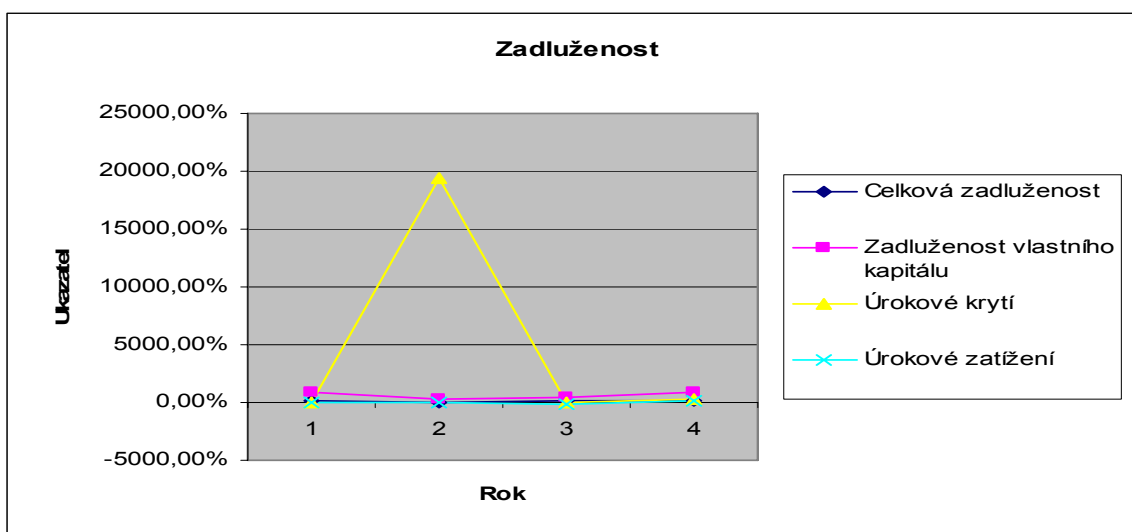
Zadluženost vlastního kapitálu by neměla přesáhnout 100 %, což ovšem podnik nesplňuje. Z této skutečnosti lze konstatovat, že kapitál podniku je předlužený. V roce 2008 na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 8,1807 Kč cizích zdrojů. Znamená to, že v tomto roce společnost využívá příliš mnoho cizích zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát je podnik schopen z výše zisku uhradit úroky. Tento ukazatel v daném roce nepřesahuje všeobecné pravidlo o trojnásobném krytí úroků hrubým ziskem. Jsou ale kryty aspoň jedenkrát, což je pro společnost žádoucí.

Ukazatel úrokového zatížení vypovídá o tom, jakou část ze zisku odčerpávají úroky. V roce 2008 bylo úrokové zatížení ve výši 75,12 %. Tedy z jedné koruny vytvořeného zisku úroky odčerpávaly 0,7512 Kč.

Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2005 až 2008 je vidět v následujícím grafu.

Graf 3.4: Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Potřebné výpočty a výkazy jsou zobrazeny v příloze č. 6: Rozvaha, VZZ a výpočty ukazatelů NC Group CZ s. r. o., které jsou získány z webu www.justice.cz.

3. 6. 2 Predikce na období 3 let

Vývoj položek a ukazatelů ovlivnily dva předpoklady. Ten první je, že jde o společnost novou, která si teprve upevňuje svoje místo na trhu a tím druhým je, že v roce 2008 propukla finanční krize. Proto má společnost tak velké výkyvy ve svých položkách.

Pro budoucí vývoj položek celkových aktiv, cizích zdrojů, tržeb a EATu společnost předpokládá určité ustálení a zlepšení v důsledku pomíjení krize a nárůstu zakázek. K získávání nových zákazníků by měla posloužit vylepšená reklamní kampaň. Je tedy možné předpokládat, že o výrobky společnosti NC Group CZ s. r. o. bude i nadále zájem a že společnost se bude v budoucnu postupně rozrůstat, prosperovat a její jméno získávat na významu.

- Celková aktiva

Předpokládaný vývoj celkových aktiv je, že v roce 2009 dojde k nízkému nárůstu, pravděpodobně o 8 % a následně od roku 2010 bude docházet k meziročnímu nárůstu o 15 %.

- Cizí zdroje

Předpokládaný vývoj cizích zdrojů je, že v roce 2009 dojde ještě k jejich nárůstu o 18 %, ale v dalších letech se tato položka bude snižovat. V roce 2010 o 6 %, v roce 2011 o 13 % a v roce 2012 o 19 %.

- Tržby

Předpokládaný vývoj tržeb je, že v roce 2009 dojde k nízkému nárůstu o 5 %, v roce 2010 nárůst o 10 %, v roce 2011 o 15 % a v roce 2012 o 20 %.

- EAT

Předpokládaný vývoj EATu je, že v roce 2009 dojde ještě k jeho snížení o 6 % a v další letech už bude jenom růst. V roce 2010 o 10 %, v roce 2011 o 13 % a v roce 2012 o 18 %.

Tab. 3.10: Výpočet predikovaných položek

Položka	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	25620,84	29463,97	33883,56	38966,1
Cizí zdroje	24944,02	23447,38	20399,22	16523,37
Tržby	59322,9	65255,19	75043,47	90052,16
EAT	412,66	453,926	512,9364	605,2649

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé se budou vyvíjet následovně:

- ROA

Společnost předpokládá, že v příštích třech letech ukazatel ROA bude klesat a v roce 2012 se přiblíží 2,21 %.

- ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl dosahovat v roce 2009 14,57 %, v roce 2012 přibližně 17,17 %.

- ROS

Ukazatel ROS se bude vyvíjet podle predikovaných položek následovně. V roce 2009 bude mít hodnotu 0,70 %, v roce 2010 taktéž 0,70 % a do roku 2012 bude mírně klesat na hodnotu 0,67 %.

- DO A

Z predikovaných položek ale vyplývá, že společnosti bude i po dobu dalších let DO A narůstat. Až v roce 2012 přichází pokles na 155,77 dnů.

- DO zásob

Doba obratu zásob bude v roce 2009 2,52 dnů v důsledku nespotřebování materiálu na zakázky. V dalších letech bude klesat a v roce 2012 DO zásob dosáhne 0,61 dne.

- DO pohledávek

Doba obratu pohledávek se bude snižovat až na konečných 30,22 dnů v roce 2012.

- BL

Ukazatel běžná likvidita v příštích čtyřech letech bude mít jak kolísavý tak rostoucí charakter. V roce 2012 dosáhne hodnoty 4,59, což představuje hodnotu vyšší jak doporučenou dolní hranici.

- PL

Pohotová likvidita bude i nadále splňovat doporučené rozmezí až na rok 2011 a 2012, kde bude hodnota 3,72 a 4,56.

- OL

I nadále společnost nebude dosahovat optima. Hodnota okamžité likvidity se bude pohybovat v rozmezí 0,37 – 3,29.

- Celková zadluženost

Společnost by chtěla celkovou zadluženost snižovat. Předpokládá, že v roce 2012 bude celková zadluženost nižší jak 50 %. Podle plánovaných položek by měla za 3 roky dosáhnout 42,4 %.

- Zadluženost vlastního kapitálu

I tento ukazatel by chtěla společnost snižovat. Z plánovaných položek vyplývá, že se hodnota bude snižovat, ale i nadále bude přesahovat doporučenou hodnotu 100 %. V roce 2012 na 1 Kč vlastního kapitálu připadne 4,6871 Kč cizích zdrojů.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analytických zjištění v praktické části se v této kapitole věnuji určitým doporučením pro společnost, které by měly vést k efektivnějšímu rozvoji určitých částí nebo i celé společnosti NC Group CZ s. r. o.

Doporučení v popisu podniku. Společnost NC Group CZ s. r. o. vůbec nemá popsanou vizi, ideu, poslání a strategii. Možné návrhy:

- Vize

Vizi NC Group CZ s. r. o. je prosperující společnost, která by svojí existencí naplňovala filozofii partnerství přinášejícího trvalá zlepšení. Aby se dalo říci, že zaměstnanci žijí svojí práci a to budou pocítovat její klienti, kteří se tak budou rádi vracet. Patřit mezi jedny z nejlepších společností, které nabízejí výrobky z oceli.

- Strategie

Vybudovat úspěšnou společnost, která bude prodávat výrobky z oceli. Být lepší než konkurence. Poskytovat svým zákazníkům kvalitní doprovodné služby. Ke každému zákazníkovi přistupovat s individuálním přístupem.

- Poslání

Společnost chce poskytovat zákazníkům výrobky a služby za přijatelnou cenu pomocí kvalifikovaných zaměstnanců a kvalitních a moderních technologií.

Doporučení v oblasti výrobků a procesu výroby. Aby podnik přežil a upevnil si své místo na trhu, měl by inovovat. Aby mohl inovovat, potřebuje mít dostatek finančních zdrojů. Společnost musí počítat s tím, že se investice vložené do inovace nemusejí vrátit v plném rozsahu. Proto je nutné, aby si společnost uvědomila co inovovat, kdy a v jaké míře. Pokud společnost nemá ty správné podmínky pro inovaci, je dobré, aby možné novinky převzala od velkých společností, které většinou mají specializovaná vývojová centra. Jako možnou inovaci bych navrhovala rozšířit možné doplňky k výrobkům společnosti, které by byly doplněny o kvalitní služby.

Doporučení v oblasti zákazníků. V oblasti zákazníků bych se soustředila na to, aby mezi klienty nově patřili velké mezinárodní společnosti, které se zaměřují na stavění bytových jednotek. Předpokládám, že většina bytů a domů potřebuje zábradlí jak uvnitř, tak i na balkóně.

Doporučení v oblasti dodavatelů. V současnosti partnerství s dodavateli přináší hodnotu jak pro odběratele, tak i pro dodavatele a to by si společnost NC Group CZ měla uvědomit. Nezapomínat, že kvalita nakupovaného materiálu je přímo úměrná kvalitě vztahů s dodavateli. Objektivní rozhodování ve společnosti by mělo být postaveno na využívání metod a nástrojů měření výkonnosti dodavatelů. Společnost by si měla začít zavádět karty o dodavatelích, které by měli obsahovat v první řadě smlouvu s dodavateli a dále pak faktory, které by se hodnotili. Mezi taková kritéria patří například: dodací spolehlivost, podíl neshod, dodací lhůta, náklady a cena, doprava, kvalita, atd.

Doporučení v oblasti konkurence. S konkurencí souvisí konkurenční výhoda a tu je potřeba získat. Možnosti jejího získání vidím například v inovacích (popsány výše), v kvalitě výrobků bez reklamací, v přijatelné ceně pro klienta (např.: zavedení množstevních slev) a samozřejmě v přístupu ke klientovi. Řídit se heslem: „Zákazník je náš pán.“

Doporučení v oblasti marketing. Myslím si, že reklama společnosti je nedostatečná. Je dobré mít webovou stránku, ale je potřeba, aby upoutala. Hlavně musí být stále aktualizovaná. Do reklamy je nutné vkládat nemalé finanční obnosy. Pokud ale nejsou, je potřeba vymyslet něco jiného. Jako možnou variantu vylepšení bych viděla v reklamě na služebních automobilech. Jde o levnější formu, která je viditelná na různých místech.

Doporučení v oblasti finanční analýzy. V oblasti rentability si společnost nestojí nejlépe. Ukazatel rentabilita aktiv je sice menší než ukazatel rentabilita vlastního kapitálu, což odpovídá stanoveným doporučením. Avšak hodnoty se v průběhu sledovaného období nevyvíjely právě proporcionálně. Nejprve ukazatele vzrostly vlivem růstu zisku, v roce 2007 pak vlivem nedostatku zakázek byl zisk záporný, což zapříčinilo záporné hodnoty ukazatelů. V roce 2008 se situace zlepšila a hodnoty začaly nabývat kladných hodnot. Bylo by vhodné, aby se společnost zaměřila na zvyšování zisku.

Zadluženost je dosti vysoká. V průběhu let se kromě roku 2006 vyvíjela lineárně. Za optimální se považuje zadluženost okolo 60 %. Tato společnost hodnoty ve všech letech převyšuje, proto by se měla soustředit na její snižování. Toho by mohla docílit zvýšením vlastního kapitálu. Možným řešením je zvýšit stávající podíly či přibrání nového společníka.

Hodnoty ukazatele běžná likvidita stejně jako ukazatel okamžitá likvidita se pohybují pod spodní doporučenou hranicí. Pouze ukazatel pohotová likvidita splňuje doporučené rozpětí. Důvodem je vázanost většiny oběžných aktiv v pohledávkách. Zásoby a finanční

majetek tvoří pouze malou část oběžných aktiv. Společnost by se měla zaměřit na řízení obchodních vztahů.

Doba obratu aktiv dosahuje vysokých hodnot. Znamená to tedy, že peníze jsou v aktivech vázány v poměrně dlouhém časovém horizontu. To zapříčiňuje neefektivnost využívání majetku, které brání jeho dalšímu zhodnocování. Peníze jsou vázány v zásobách velmi krátkou dobu, v průměru 2 dny. Příčinou je malý podíl zásob na oběžných aktivech. Doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků, což není pro podnik dobré. Není tedy dodrženo zlaté bilanční pravidlo, které říká, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. A to z toho důvodu, aby společnost měla dostatek prostředků od svých dlužníků na úhradu svých závazků. Proto je vhodné, aby se společnost zaměřila na řízení dodavatelsko – odběratelských vztahů a řízení splatnosti pohledávek a závazků.

5 ZÁVĚR

Předložená diplomová práce je věnována především popisu některých ústředních částí společnosti, který má dohromady tvořit podnikatelský plán.

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá popisem podnikatelského plánu, jak by správně měl vypadat. Teoretická část obsahuje kapitoly rozebírající: plánování obecně, obecně podnikatelský plán a struktura podnikatelského plánu, která se dále člení na podkapitoly (popis podniku, popis výrobku, výrobní proces, trh, marketing, organizační plán a finanční plán).

Praktická část se zaměřuje na číselné a skutečné popsání společnosti NC Group CZ s. r. o. a jejích ústředních částí. V této části jsem aplikovala analýzu SLEPT, využívající definování sociálních, legislativních, ekonomických, přírodních a technologických faktorů a metodu Herryho Pollaka, rozpoznávající faktory konkurenceschopnosti pro životaschopnost společnosti. Dále jsem využila metody rozhovor, dotazník a grafické znázornění organizační struktury.

Cílem práce bylo popsat jednotlivé ústřední části společnosti, charakterizující NC Group CZ s. r. o. Zároveň provést analýzu současného stavu společnosti a nastínit její možný budoucí vývoj v sestavovaném podnikatelském plánu.

K naplnění těchto cílů bylo využito poznatků ze studia, odborné literatury a internetu. Potřebné informace byly získány i při osobních konzultacích s panem Jaroslavem Machem, který zastává funkci v přípravě výroby.

Veškeré cíle, které byly stanoveny na začátku této diplomové práce, jsou splněny. Současná situace společnosti NC Group CZ s. r. o. je zanalyzována a díky zjištění všech potřebných informací je nastíněn možný budoucí vývoj, což dohromady vytváří základní podnikatelský plán společnosti.

Součástí diplomové práce jsou i možná doporučení pro společnost NC Group CZ s. r. o. Veškerá doporučení, jsou navržena tak, aby byla do budoucna přínosem.

Diplomová práce mi umožnila získat nové, zajímavé a přínosné zkušenosti. Díky tomu, že mi bylo umožněno nahlédnout do interních záležitostí vedení společnosti, jsem si uvědomila, jak je samotné řízení náročné a složité. Je velmi důležité, aby se společnost skládala z důvěryhodných a zkušených lidí, kteří mají stejný cíl jako sama společnost. Obdivuji zakladatele NC Group CZ s. r. o., že i s malými zkušenostmi šli do založení společnosti a do budoucna jim přeji, aby se jim dařilo lépe, než do roku 2008. Jak z dané diplomové práce vyplývá, čeká je ještě hodně práce než se stanou perspektivní společností.

Seznam použité literatury

a) Knihy

1. BANGS, D. H. *Průvodce podnikatelským plánováním (Plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání)*. 5. vyd. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
2. BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
3. BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
4. DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.
5. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
6. HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.
7. JONES, G. *Začínáme podnikat*. 1. vyd. Praha: Idea [Plzeň], 1992. 281 s. ISBN 80-901303-0-5.
8. KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt*. 5. vyd. Brno: 2001. 54 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
9. KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
10. RICHARDSON, B.; RICHARDSON, R. *Business planning an approach to strategic management*. 1. vyd. London : Potman, 1990. 236 s. ISBN 0-273-03760-9.
11. SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
12. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán (Předpoklad získání potřebného kapitálu)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
13. ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik (komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování)*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
14. VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1994. 91 s. ISBN 80-85235-18-8.
15. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

b) Elektronické publikace

16. Web: <http://analytika.kr-vysocina.cz/> [12.4.2010]
17. Web: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/> [13.3.2010]
18. Web: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ocel> [15.3.2010]
19. Web: www.alfeko.cz [14.3.2010]
20. Web: www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace [13.3.2010]
21. Web: www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xj [12.4.2010]
22. Web: www.jma.as/cze [12.3.2010]
23. Web: www.ncgroup.cz [8.3.2010]
24. Web: www.outulny.cz [12.3.2010]
25. Web: www.primontjihlava.cz [14.3.2010]
26. Web: www.psj.cz [12.3.2010]

Seznam zkratek a symbolů

1. A - aktiva
2. a. s. – akciová společnost
3. atd. – a tak dále
4. CZ – cizí kapitál
5. č. – číslo
6. EAT – výsledek hospodaření za běžné účetní
7. EBIT – výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním
8. ES – Evropské společenství
9. Kč – Koruna česká
10. KZ – krátkodobé závazky
11. m – metr
12. max. – maximálně
13. mj. – mimo jiné
14. např. – například
15. OA – oběžná aktiva
16. OZ – ochranná známka
17. resp. – respektive
18. Sb. – Sbírka
19. s. r. o. – společnost s ručením omezeným
20. t – tuna
21. T - tržby
22. tzn. – to znamená
23. ÚPV – Úřad průmyslových vzorů
24. VK – vlastní kapitál
25. vs. – versus
26. VZZ – Výkaz zisku a ztrát

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),

- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,

- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Purkyňova 7/11, Žďár nad Sázavou 2, 591 02

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výrobky společnosti NC Group CZ s. r. o.

Příloha č. 2: Bodování konkurence podle metody Henryho Pollaka

Příloha č. 3: Reklama NC Group CZ s. r. o.

Příloha č. 4: Organizační struktura

Příloha č. 5: Rozvaha, VZZ a výpočty ukazatelů NC Group CZ s. r. o.

Příloha č. 6: Protokol o kontrolním zjištění

Příloha č. 1: Výrobky společnosti NC Group CZ s. r. o.



Příloha č. 2: Bodování konkurence podle metody Henryho Pollaka

NC Group CZ s. r. o.				
	Parametr	Bodový interval	Body	Poznámky
1.	Finanční výsledek	0 - 8	7	V současné situaci se společnost potýká s nedostatkem zakázek a se zvýšeným počtem nezaplacených pohledávek, z čehož plyne zhoršená finanční situace společnosti. Zisk činí v roce 2009 cca 370tis. Kč.
2.	Uspokojení finančních účastníků	0 - 8	7	Společnost se snažíme platit včas, ale většinou mají zpoždění max. 30dní.
3.	Spokojení zákazníci	0 - 11	6	Společnost měla v roce 2009 110 zakázek, z toho 2 reklamace (špatné nátěry).
4.	Výrobky odpovídající trhu	0 - 8	5	Výrobky společnosti odpovídají požadavkům trhu. Svoje výrobky však neinovuje, ani neposkytuje finanční prostředky na inovace.
5.	Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání	0 - 13	0	Společnost neprovádí výzkumnou činnost na rozvoj podnikání.
6.	Školení a motivování zaměstnanci	0 - 8	5	Společnost školí zaměstnance na obsluhu vysokozdvizných vozíků, jeřábů, vazašské zkoušky, svářecké zkoušky. Školení probíhá každý rok.
7.	Kapitálová základna	0 - 8	2	Vlastní kapitál má nízkou hodnotu oproti cizím zdrojům. Společnost je na nich závislá.
8.	Schopní dodavatele	0 - 7	5	S dodavateli má společnost vesměs dobré zkušenosti. Materiál dodávají v dohodnutý termín. Dodavatelů hutních materiálů má asi 5. Ostatních dodavatelů jako jsou například spojovací materiály, el. pohony bran, ruční nářadí apod. má asi 30.
9.	Výhodná lokalizace podniku	0 - 2	2	Společnost sídlí v Antonínově dole blízko Jihlavy krajské město), která je napojená na D1 a vede přes ní hlavní tah na Znojmo.
10.	Závislost na zdrojích	0 - 5	3	Společnost je závislá na zdrojích, ale má i svoje zdroje.
11.	Schopnost pokrytí světového trhu	0 - 6	2	Společnost zatím není schopná pokrýt světový trh. Nyní se zaměřuje na trh kraje a blízkého okolí.
12.	Schopnost predikce potřeb trhu	0 - 6	2	Společnost si nevede žádné záznamy o zákaznících ani jejich potřebách.
13.	Využívání IT a outsourcingu, pro rychlou komunikaci a pružnost	0 - 5	3	Společnost nevyužívá outsourcingu. IT využívá k návrhům výrobků, k administrativě, ke komunikaci.
14.	Poměr k životnímu prostředí	0 - 5	4	Společnost nijak neškodí životnímu prostředí, odpad svědomitě třídí. Mezi odpady patří železný šrot, který odváží do kovošrotu Buvolmetal nebo Šuta-meta. Komunální odpad vyváží město Jihlava. Použité rukavice, brusné kotouče a různé obaly od olejů vyváží společnost AVE Pardubice. Látkový materiál používaný ve výrobě vozí a pere Meva. Podpora CSR např.: sponzorují basketbalový klub Jihlava, fotbal v Jihlavě.
Celkový počet bodů			53	
Relativní podíl v %			53%	

Alfeko s. r. o.				
	Parametr	Bodový interval	Body	Poznámky
1.	Finanční výsledek	0 - 8	8	Zisk společnosti činil v roce 2009 450tis. Kč
2.	Uspokojení finančních účastníků	0 - 8	6	Finanční závazky platí společnost se zpožděním, které je závislé na platební morálce odběratelů a částečně i na ročním období. Nejvíce zakázek mají od května do prosince, nejhůře je na tom na začátku roku. Zpoždění se pohybuje od 2 týdnů až do 6 týdnů.
3.	Spokojení zákazníci	0 - 11	4	V roce 2009 měla společnost 3 reklamace, které uznala za oprávněné.
4.	Výrobky odpovídající trhu	0 - 8	8	60% výrobků společnosti se vyrábí na základě požadavku zákazníka. Každý rok inovují minimálně jeden výrobek ze standardní výrobní řady. Náklady na tyto novinky se podle míry inovace a technologií pohybují okolo 150-300 tis. Kč.
5.	Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání	0 - 13	11	Vlastní výzkum společnost neprovádí, ale je v kontaktu jak s fakultou stavební a architektury na ČVUT, tak má zastoupení v normotvorné komisi a cechovních komorách.
6.	Školení a motivování zaměstnanci	0 - 8	7	Zaměstnanci jsou proškolení 2x ročně.
7.	Kapitálová základna	0 - 8	5	Úvěry společnosti činí cca 1,5 mil. Krátkodobé závazky cca 1,3 mil. Obrát společnosti se ročně pohybuje okolo 18 miliónů. Cizí zdroje nepřevyšují vlastní kapitál.
8.	Schopní dodavatele	0 - 7	6	S dodavateli má společnost dobré zkušenosti, pouze dvakrát nebyli schopni vyhovět termínově.
9.	Výhodná lokalizace podniku	0 - 2	1	Společnost sídlí v Třebíči, což je další město kraje Vysočina. Z dálnice D1 je daleko. Oproti Jihlavě je blíže město Brno.
10.	Závislost na zdrojích	0 - 5	4	Společnost je plně závislá na zdrojích. Jak sama řekla: bez elektřiny „si ani neškrtneme“.
11.	Schopnost pokrytí světového trhu	0 - 6	5	Pokrytí trhu společnosti je závislé od komodit. Český trh mají asi z 50% v protipožárních poklopech a skluzavkách. Na světový trh se ještě nedostali.
12.	Schopnost predikce potřeb trhu	0 - 6	5	Společnost vytváří a udržuje poměrně solidní záznamy o zakázkách a tedy i zákaznících a na základě letitých zkušeností odhadují objemy potřebné výroby na sklad. Aktivní průzkum trhu neprovádí, jako vystavovatelé však monitorujeme naši konkurenci a inovace na trhu.
13.	Využívání IT a outsourcingu, pro rychlou komunikaci a pružnost	0 - 5	5	Společnost se bez IT techniky neobejde: v konstrukční kanceláři pro návrhy, výpočty a dokumentaci, v administrativě pro účetnictví a evidenci. V oblasti outsourcingu využívají služeb bezpečnostního a požárního technika, dohled svářečského inženýra a zpracování mezd.
14.	Poměr k životnímu prostředí	0 - 5	5	Výpomoc společnosti není finanční, ale spíše výpomoc službami v lokalitě (dobrovolní hasiči, kulturní akce pořádané městem, či obcemi, Vodní záchranná služba), za které požaduje částečné nebo symbolické úhrady – tato forma se dá odhadnout na 50-100 tisíc. ročně. Za společenskou odpovědnost považuje především odpovědnost za stabilitu podniku a důvěru zaměstnanců v něj a pochopitelně i vytváření stabilně dobrých pracovních podmínek. Nedílnou součástí je i ochrana okolí podniku, životního prostředí.
Celkový počet bodů			80	
Relativní podíl v %			80%	

Primont spol. s. r. o.

	Parametr	Bodový interval	Body	Poznámky
1.	Finanční výsledek	0 - 8	1	Zisk společnosti v roce 2008 byl 1099tis. Kč a v roce 2009 to byla ztráta 1003tis. Kč.
2.	Uspokojení finančních účastníků	0 - 8	8	Pohledávky společnosti převyšují závazky. Společnost uspokojuje všechny finanční účastníky v celé výši avšak někdy s malým zpožděním. Společnost nevyužívá úvěrů od dodavatelů ani jiných institucí.
3.	Spokojení zákazníci	0 - 11	2	Zákazníci společnosti dostávají výrobky podle svého přání a kvality. Mezi spokojené klienty patří Technické služby Havlíčkův Brod, areál pivovaru Budvar, Zimní stadion Jihlava atd.. Společnost poskytuje záruku minimálně 36 měsíců.
4.	Výrobky odpovídající trhu	0 - 8	6	Výrobky společnosti odpovídají poptávce trhu. Vzhledem ale k současné situaci je stále těžší obstát mezi konkurencí.
5.	Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání	0 - 13	0	Společnost neprovádí výzkum trhu.
6.	Školení a motivování zaměstnanců	0 - 8	6	Společnost provádí školení v oblastech BOZP a PO, práce ve výškách, vazači, jeřábčníci, pohyblivé pracovní plošinyřidiči motorových vozíků a řidiči každý rok.
7.	Kapitálová základna	0 - 8	3	Vlastní kapitál společnosti má hodnotu 2172tis. Kč, cizí kapitál má hodnotu 4527tis. Kč. Společnost nevyužívá žádných bankovních úvěrů ani výpomocí.
8.	Schopní dodavatele	0 - 7	7	Společnost využívá kvalitní a certifikované materiály od stálých dodavatelů.
9.	Výhodná lokalizace podniku	0 - 2	1	Společnost sídlí v obci Velký Beranov nedaleko krajského města Jihlavy. V blízkosti se nachází nájezd na dálnici D1.
10.	Závislost na zdrojích	0 - 5	0	Společnost je plně závislá na zdrojích.
11.	Schopnost pokrytí světového trhu	0 - 6	3	Společnost se zaměřuje především na český trh. Na světový si zatím netroufá.
12.	Schopnost predikce potřeb trhu	0 - 6	0	Společnost dává důraz na vysokou kvalitu práce a maximální spokojenost zákazníka, ale predikovat potřeby trhu nedokáže.
13.	Využívání IT a outsourcingu, pro rychlou komunikaci a pružnost	0 - 5	3	Společnost využívá IT techniku pro každodenní činnost, outsourcing ale nevyužívá.
14.	Poměr k životnímu prostředí	0 - 5	4	Společnost se chová šetrně k životnímu prostředí. Proto veškerý nespoteřebovaný a používaný materiál třídí. Podporuje některá sdružení obce.
Celkový počet bodů			44	
Relativní podíl v %			44%	



VÝROBA OCELOVÝCH KONSTRUKCÍ

Naše firma NC GROUP vyrobí cokoliv...



ZÁBRADLÍ



DVEŘE



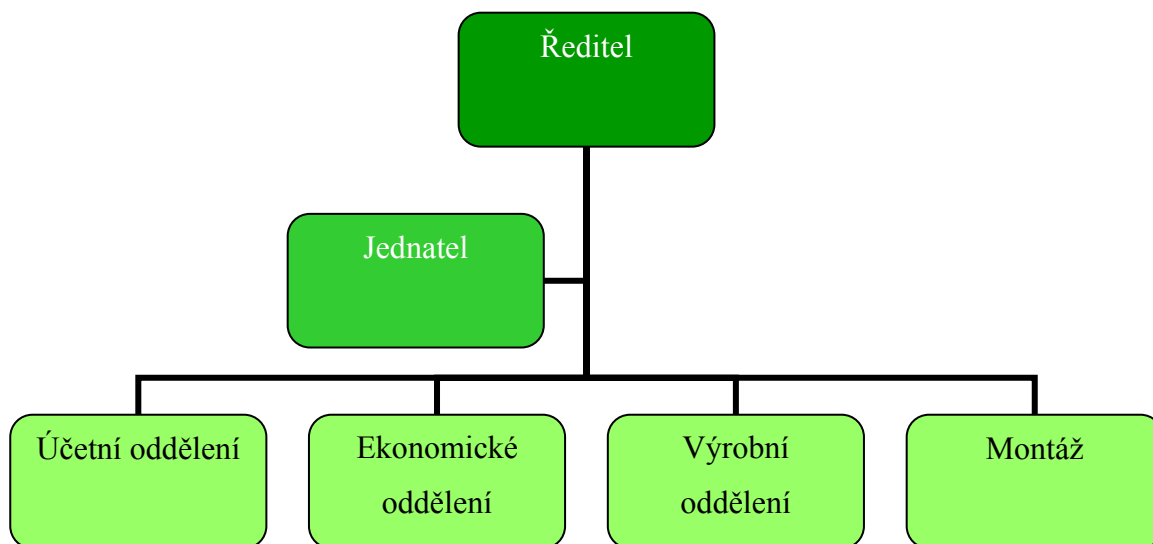
SCHODY



a MONTOVANÉ HALY

a toto všechno z naší tvrdé a kvalitní oceli!

Příloha č. 4: Organizační struktura



Příloha č. 5: Rozvaha, VZZ a výpočty ukazatelů NC Group CZ s. r. o.

ROZVAHA				
AKTIVA	2005	2006	2007	2008
Aktiva celkem	3 158	8 464	11 615	23 723
Dlouhodobý majetek	444	0	0	4 297
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	1 334	2 362	0
Dlouhodobý hmotný majetek	444	1 334	2 362	4 297
Pozemky	0	330	334	334
Sam. mov. věci a soubory mov. věcí	444	1 004	2 005	3 963
Nedokončený DHM	0	0	23	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	2 497	6 992	8 962	18 250
Zásoby	50	158	1 346	312
Materiál	50	55	301	254
Nedokončená výroba a polotovary	0	103	1 045	58
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2 215	6 165	7 190	17 037
Pohledávky z obchodních vztahů	2 213	6 161	6 790	16 921
Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	2	0	249	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	4	131	112
Jiné pohledávky	0	0	20	2
Krátkodobý finanční majetek	232	669	426	901
Peníze	18	528	399	552
Účty v bankách	214	141	27	349
Časové rozlišení	217	138	291	1 176
Náklady příštích období	217	138	291	1 176
ROZVAHA				
PASIVA				
Pasiva celkem	3 158	8 464	11 615	23 723
Vlastní kapitál	321	2 349	2 146	2 584
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisků	0	20	20	20
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	0	101	2 125	1 925
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-200
Nerozdělený zisk minulých let	0	101	2 125	2 125
Výsledek hospodaření běžného účetního období	121	2 028	-199	439
Cizí zdroje	2 829	6 030	9 456	21 139
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	237	40	276	1 051
Závazky z obchodních vztahů	5	3	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	232	37	46	1 051
Jiné závazky	0	0	230	0
Krátkodobé závazky	2 592	5 990	6 359	13 435
Závazky z obchodních vztahů	2 301	4 778	5 565	10 520
Závazky k zaměstnancům	68	224	492	638
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	58	160	247	614
Stát - daňové závazky a dotace	165	828	55	1 602
Jiné závazky	0	0	0	61
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	2 821	6 653
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	2 821	6 653
Časové rozlišení	8	85	13	0
Výdaje příštích období	8	85	13	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
	2005	2006	2007	2008
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Výkony	8406	30201	37 313	55 094
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8406	30101	36 371	56 080
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	942	-986
Aktivace	0	103	0	0
Výkonnová spotřeba	7340	21937	28 614	40 913
Spotřeba materiálu a energie	4064	12483	16 411	22 221
Služby	3276	9454	12 203	18 692
Přidaná hodnota	1066	8267	8 699	14 181
Osobní náklady	770	5335	7 853	11 956
Mzdové náklady	597	3864	5 081	7 993
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	675	738
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	173	1341	2 003	3 025
Sociální náklady	0	130	94	200
Daně a poplatky	13	53	55	109
Odpisy DHM a DNM	49	240	532	729
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	3	40	209
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	3	40	209
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	48	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	48	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0	0	0	71
Ostatní provozní výnosy	43	346	76	413
Ostatní provozní náklady	0	103	224	757
Provozní výsledek hospodaření	191	2 837	151	1 181
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	14	159	477
Ostatní finanční výnosy	0	2	0	0
Ostatní finanční náklady	20	123	193	69
Finanční výsledek hospodaření	-20	-137	-350	-546
Daň z příjmů za běžnou činnost	50	672	0	196
splatná	50	672	0	196
Výsledek hospodaření za běžnou činnost EAT	121	2 028	-199	439
Výsledek hospodaření za účetní období	121	2 028	-199	439
Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním EBIT	171	2 700	-199	635

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Celková zadluženost	89,58%	71,24%	81,41%	89,11%
Zadluženost vlastního kapitálu	881,31%	256,70%	440,63%	818,07%
Úrokové krytí	#DIV/0!	193,86	-0,25	2,33
Úrokové zatížení	0,00%	0,52%	-79,90%	75,12%
Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Běžná likvidita	0,96	1,17	1,41	1,36
Pohotová likvidita	0,94	1,14	1,20	1,34
Okamžitá likvidita	0,09	0,11	0,07	0,07
Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Doba obrát aktiv	135,25	101,21	114,71	151,16
Doba obratu zásob	2,14	1,89	13,29	1,99
Doba obratu pohledávek	94,86	73,72	71,01	108,56
Doba obratu závazků	111,01	71,62	62,80	85,61
Ukazatel	2005	2006	2007	2008
Rentabilita vlastního kapitálu	37,69%	86,33%	-9,27%	16,99%
Rentabilita aktiv	3,83%	23,96%	#HODNOTA!	3,34%
Rentabilita tržeb	1,44%	6,74%	-0,55%	0,78%

Ukazatel úrokového krytí v roce 2005 nelze spočítat.

Příloha č. 6: Protokol o kontrolním zjištění

Krajská hygienická stanice kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě**Tolstého 1914/15, 587 25 Jihlava**

tel.: 567 564 551, fax: 567 305 352, e-mail: khsvyšocina@khsjih.cz

PROTOKOL o kontrolním zjištění

podle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů

1. Pověření pracovníci provádějící kontrolu (jméno, příjmení, č. služebního průkazu):

Ing. Zdeňka Franková, 0025

2. Označení kontrolovaného zařízení subjektu podléhajícího výkonu státního zdravotního dozoru (přesná adresa):

NC Group CZ s.r.o., Antonínův Důl 285, 586 02 Jihlava

3. Označení subjektu podléhajícího výkonu státního zdravotního dozoru:

a) fyzická osoba podnikající (jméno, příjmení, event. dodatek, místo podnikání, adresa trvalého pobytu, IČ a údaj o zápisu v živnost. rejstříku, vč. spis. zn., místa a dne jeho vydání

b) právnická osoba (název a sídlo, IČ, údaj o zápisu v obchodním rejstříku (popř. rejstříku škol) včetně spisové značky a dne zápisu):

NC Group CZ s.r.o., Antonínův Důl 285, 586 02 Jihlava, IČ: 26970970, Výpis z obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně odd. C., vložka 49012 ze dne 10.6.2005

4. Kontroly se za kontrolované zařízení zúčastnili (odpovědný zástupce, vedoucí organizační složky, další osoby, jméno, funkce, ověření osob dle OP):

*Norak Libor - jednatel firmy
Cejnek Jaroslav - jednatel firmy*

5. Kontrola zahájena dne:

16. 7. 2009

v hod.: 9,00

6. Předmět kontroly:

- kontrola pracoviště dle nařízení vlády č. 361/07 Sb.

- oznámení o zařazení prací do kategorií II.

- § 37 zákon č. 258/00 Sb. v platném znění, o ochraně veřejného zdraví

- Vyhláška č. 432/03 Sb., kterým se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli

7. Předložené doklady (připojeny - nepřipojeny k protokolu o kontrole):

výpis z obchodního rejstříku

8. Vzorky odebrány: **ano** ne

(protokol o odběru vzorků)

Poučení: Podle § 90 zákona č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, za kontrolní vzorky výrobku, s výjimkou vzorků vody, zaplatí orgán ochrany veřejného zdraví částku ve výši ceny, za kterou kontrolovaná osoba výrobek běžně prodává, nebo za kterou výrobek pořídila tj. Kč, pokud o náhradu požádá ve lhůtě do 6 měsíců ode dne, kdy byla seznámena se skutečností, že výrobek splnil požadavky stanovené právními předpisy, rozhodnutím nebo

Krajská hygienická stanice kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě

Tolstého 1914/15, 587 25 Jihlava

tel.: 567 564 565, fax: 567 305 352, e-mail: khsvyšocina@khsjih.cz

opatřením orgánu ochrany veřejného zdraví. Částku ve výši ceny však orgán ochrany veřejného zdraví neposkytne, jde-li o výrobek, který nesplňuje požadavky stanovené právními předpisy, rozhodnutím nebo opatřením orgánu ochrany veřejného zdraví.

9. Kontrolní zjištění:

Předmět činnosti: výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů, zámečnictví.

Firma zaměstnává celkem 21 z toho 18 výrobních zaměstnanců, 3 žen v administrativě.

Provoz: jednosměnný

Pitná voda: zaměstnavatel zajišťuje pitnou vodu pomocí sodabaru – sanaci barelů provádí firma ROSANA. Na sanitárním zázemí je zajištěna voda nepitná. (smlouva s Burson Properties, předložen rozbor vody z května 2009)

Firma je v nájmu Burson Properties a.s., A. Důl 285

Kontrola byla provedena na těchto pracovištích:

- přípravná výroby počet zaměstnanců 2/0 provádí se příprava materiálu k dalšímu zpracování – řezání, broušení, vrtání.

- svařovna – počet zaměstnanců 8/0 vybavení: ponky, svářecí agregáty (svařování v ochranné atmosféře, argon, kargon), odsávání zajištěno mobilními filtračními jednotkami, pracoviště oddělena plentami, svařování konstrukcí, v

- mistrovna – 2/0 pracoviště vybaveno pracovními stoly s PC

- obrobna – není trvalé pracoviště, vybavení: soustruh, frézy, brusky.

- dílna dělení materiálu – 1/0 vybavení dělicí pila

- sklad – není trvalé pracoviště

- klempírna počet 5/0 vybavení: nůžky na plech, vrtáčka, signovačka. V hale na jedné části klempířské dílna, v druhé svářecí pracoviště (oddělené plentami).

- dělení materiálu plazmou zaměstnanci se na pracovišti střídají – vybavení: plazmový stroj

- údržbářská dílna – zaměstnanci se na pracovišti střídají provádí se drobné opravy ručních nářadí pro potřeby firmy,

- kanceláře (3x) počet 3/3

Větrání dílen a kanceláře zajištěno okny a ventilátory, vytápění, v dílně robury, kanceláře – ústřední topení, osvětlení přirozené i umělé.

Natěračské práce ani lakování se neprovádí. Firma má zajištěno externě.

Sanitární zázemí: šatna mužů, umývárna (1x WC, 2x sprchy, 3x umývárna)

Sanitární zázemí na pracovišti: 2x WC, 3x pisoáry, WC žen, úklidová místnost.

Kancelář vedoucího a účetní: osvětlení denní okny, umělé zářivkami, větrání okny, vytápění ústřední plynové

Závodní preventivní péče je zajištěna formou praktických lékařů. Dle sdělení zaměstnavatele vstupní prohlídky provedeny – nedokladováno.

Kategorizace prací:

Firma oznámila na KIIS zařazení prací do kategorií dne 23.6.2009.

- zámečník
- svářeč
- dělník v kovovýrobě

Zaměstnavatel zařadil výše uvedené profese do kategorií II. z hlediska faktorů celkové fyzické zátěže a hluku do kategorií II.

Zjištěné nedostatky:

- Zaměstnavatel nepředložil údaje rozhodné pro zařazení prací do kategorie II. – jedná se o faktor hluk, prach- svářecí dýmy. - § 37 a § 38 zákona č. 258/00 Sb. v platném znění.
- nebyly dokladovány vstupní prohlídky § 103 zákona č. 262/06 Sb

Krajská hygienická stanice kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě**Tolstého 1914/15, 587 25 Jihlava**

tel.: 567 564 565, fax: 567 305 352, e-mail: khsvysočina@khsjih.cz

– výtokové kohouty nebyly označeny jako voda nepitná § 3 zákon č. 258/00 Sb. V platném znění.

10. Uložení blokové pokuty podle zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích:**11. Požadavky kontrolního orgánu na podání písemné zprávy podle § 11 písm. f) zákona č. 552/1991 Sb., nebo písemného vysvětlení podle § 88 odst. 3 písm. c) zákona č. 258/2000 Sb.:**

Kontrolovaná osoba předloží písemnou zprávu o odstranění zjištěných nedostatků / písemné vysvětlení ve lhůtě do: **31.10.2009**.

12. Poučení:**Obecně:**

Podle § 88 odst. 4 zákona č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, může fyzická osoba uvedená v § 88 odst. 2 věta první zákona č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, podat proti protokolu písemné a zdůvodněné námitky, a to ve lhůtě do 3 dnů ode dne seznámení s protokolem.

Pro kontrolu ve věci bezpečnosti výrobků (včetně potravin a pokrmů) a jakosti vod:

Podle § 88 odst. 4 zákona č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, může fyzická osoba uvedená v § 88 odst. 2 věta první zákona č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, podat námitky pouze přímo do protokolu.

13. Vyjádření osoby uvedené v § 88 odst. 2 věta první zákona č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů:

Prohlašuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s obsahem protokolu o kontrolním zjištění, převzal(a) jeho stejnopis a byl(a) poučen(a) o právu podat proti tomuto protokolu námitky a o způsobu jejich podání.

14. Kontrola ukončena dne: 16. 7. 2009**v hod.: 11,45****15. Protokol obsahuje (počet stránek): 3 a byl vyhotoven ve 2 stejnopisech.****16. Podpisy****a) kontrolních pracovníků :****b) osob, které se kontroly zúčastnily za kontrolované zařízení:**

NC Group CZ, s.r.o.
Amouzovská 385
586 02 JIHLAVA
tel. 567 564 565

